

**Estudio de prefactibilidad para emprender una Pyme de
producción y comercialización de ropa deportiva en Colombia en
canales digitales**

Daniel Ortiz Granada

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Pereira
2021

**Estudio de prefactibilidad para emprender una Pyme de
producción y comercialización de ropa deportiva en Colombia en
canales digitales**

Daniel Ortiz Granada

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Magíster en Administración de empresas

Asesor temático: Francisco Javier Salazar Gómez, MGP – MBA

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa, MCA

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Pereira
2021

Tabla de contenido

ILUSTRACIONES	5
TABLAS	6
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
1. INTRODUCCIÓN	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
5. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	18
6. MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS	27
7. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA EMPRENDER UNA PYME DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN POR MEDIOS DIGITALES DE ROPA DEPORTIVA	29
7.1. ESTUDIO DEL ENTORNO Y SECTOR	29
7.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	41
8. ESTUDIO DE MERCADO	45
8.1. ANÁLISIS DE PRODUCTO	45
8.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA	57
8.3. ANÁLISIS DE PRECIO	58
8.4. ANÁLISIS DE PLAZA	59
8.5. ANÁLISIS DE PROMOCIÓN	63
9. ESTUDIO TÉCNICO	67
9.1. MICRO Y MACRO LOCALIZACIÓN:	67
9.2. TAMAÑO	70
9.3. INGENIERÍA	71
10. ASPECTOS ORGANIZACIONALES, ADMINISTRATIVOS Y LEGALES ...	75
11. EVALUACIÓN FINANCIERA	80
11.1. PRESUPUESTO DE INGRESOS	80
11.3. PRESUPUESTO DE INVERSIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	83

11.4.	PRESUPUESTO DE FINANCIACIÓN.....	85
11.5.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO Y FLUJOS DE CAJA	85
11.6.	VALOR PRESENTE NETO Y TIR.....	89
11.7.	ANÁLISIS	89
11.8.	ESCENARIO PESIMISTA Y OPTIMISTA	90
12.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
13.	REFERENCIAS.....	96

Ilustraciones

Ilustración 1. Comercio exterior de España de ropa deportiva.	13
Ilustración 2. Fases de la Gestión de Proyectos	19
Ilustración 3. Partes que integran un estudio de factibilidad	20
Ilustración 4. El entorno en la organización	21
Ilustración 5. Tipos y tamaños de empresas en Colombia.....	24
Ilustración 6. Crecimiento del PIB en Colombia	33
Ilustración 7. Información PIB Colombia II trimestre 2020.	34
Ilustración 8. Valor y número de transacciones digitales entre los años 2016 y 2019.	38
Ilustración 9. Valor y número de transacciones de compra en línea.....	38
Ilustración 10. Boceto de distribución de primer piso del local, destinado para producción.	68
Ilustración 11. Boceto de distribución de segundo piso del local, destinado para administración.....	68
Ilustración 12. Vista aérea de ubicación del local	69
Ilustración 13. Vista desde la calle del local.....	69
Ilustración 14. Flujograma de procesos productivos	72
Ilustración 15. Flujograma de procesos comerciales, venta y postventa	73
Ilustración 16. Ingeniería de la estructura de la página web.	74
Ilustración 17. Organigrama de la organización.....	76

Tablas

Tabla 1. Estudio del entorno y del sector	27
Tabla 2. Estudio de mercados	27
Tabla 3. Estudio técnico (localización, tamaño e ingeniería)	27
Tabla 4. Definición de aspectos organizacionales, administrativos y legales	28
Tabla 5. Evaluación financiera del proyecto.	28
Tabla 6. Ventas de ropa deportiva en Colombia de principales competidores	43
Tabla 7. Conclusiones del análisis del entorno	44
Tabla 8. Análisis de producto: camisetas de hombres	48
Tabla 9. Análisis de producto: pantalonetas de hombres	50
Tabla 10. Análisis de producto: camisetas de mujeres	52
Tabla 11. Análisis de producto: short de mujeres	54
Tabla 12. Resumen de precios de ropa deportiva	58
Tabla 13. Análisis SEO de páginas web de marcas de ropa deportiva.....	61
Tabla 14. Análisis de elementos informativos de productos en página de venta ...	62
Tabla 15. Necesidades de inversión para la estrategia de mercadeo digital	65
Tabla 16. Presupuesto de inversión para adecuación del local	70
Tabla 17. Presupuestos de salarios y prestaciones para cargos de contratación directa	77
Tabla 18. Presupuestos de salarios y prestaciones para cargos de contratación directa	77
Tabla 19. Funciones de cargos.....	78
Tabla 20. Costos variables por unidad de short de mujer	80
Tabla 21. Costos variables por unidad de blusa de mujer	81
Tabla 22. Costos variables por unidad de pantaloneta de hombre	81
Tabla 23. Costos variables por unidad de camiseta de hombre	82
Tabla 24. Costos fijos en la producción de prendas de ropa deportiva.....	83
Tabla 25. Gastos fijos en la producción de prendas de ropa deportiva	83

Tabla 26. Inversión en Capital de Trabajo	84
Tabla 27. Depreciaciones y amortizaciones de inversiones	84
Tabla 28. Tabla de amortización de financiación del proyecto	85
Tabla 29. Estado de resultados proyectado a 5 años	87
Tabla 30. Flujo de caja del Proyecto	88
Tabla 31. Flujo de caja del inversionista	88
Tabla 32. Estado de resultados proyectado para escenario pesimista	91
Tabla 33. Flujo de caja proyectado para escenario pesimista	91
Tabla 34. Estado de Resultados proyectado para escenario optimista	92
Tabla 35. Flujo de caja proyectado para escenario optimista	93

Resumen

Este estudio de prefactibilidad pretende analizar la viabilidad de emprender una empresa para la producción y comercialización por medios digitales de ropa deportiva para hombre y para mujer. Para determinar la viabilidad o no del proyecto, primero se hizo un planteamiento del problema que consiste en analizar cómo en los últimos 30 años ha habido una tendencia en las personas por implementar hábitos de vida saludable en sus rutinas, acompañado de cambios en la moda que han permitido que el uso de ropa deportiva haya evolucionado hasta ser parte de la vestimenta diaria. Estas tendencias se replican en Colombia y, en general, en América Latina, lo que lleva a pensar que hay un espacio de crecimiento del mercado de ropa deportiva que puede ser interesante. Luego, se planteó como objetivo general determinar la viabilidad de emprender una empresa de ropa deportiva que comercialice sus prendas en medios digitales, acompañado de unos objetivos específicos que ayudan a definir la viabilidad del proyecto.

Para alcanzar los objetivos, se hicieron varios estudios. Primero, un estudio del entorno y sector, utilizando las herramientas de Análisis PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter. Luego, se realizó un estudio de mercados, por medio del análisis de Producto, Precio, Plaza y Promoción de 4 tipos de prendas de ropa deportiva (2 masculinas y 2 femeninas). Seguido, se hizo un estudio técnico donde se analizan aspectos como la localización, el tamaño y la ingeniería del proyecto. En base a estos tres estudios, se definieron los aspectos organizacionales del proyecto, como su estructura empresarial, los cargos y funciones, los presupuestos de salarios y aspectos legales para creación de una empresa. Finalmente, se hizo una evaluación financiera del proyecto a raíz de todos los análisis anteriores y se determinó la viabilidad del mismo.

Palabras Clave: Prefactibilidad, ropa deportiva, Pyme, modelo de negocio

Abstract

This prefeasibility study pretends to analyze the viability of starting a business for production and commercialization by digital media of sportswear (or athleisure) for men and women. To determine the viability or not of the project, first a problem statement was made that consists of analyzing how in the last 30 years there has been a trend in people to implement healthy lifestyle habits in their routines, accompanied by changes in fashion that have allowed the use of athleisure to evolve into part of daily clothing. These trends are replicated in Colombia and, in general, in Latin America, which suggests that there is a space for growth in the athleisure market that could be interesting. Then, the general objective was to determine the viability of starting an athleisure company that sells its products by digital media, accompanied by specific objectives that help define the viability of the project.

To achieve the objectives, several studies were carried out. First, a study of the environment and sector, using the PESTEL Analysis tool and Porter's 5 Forces. Then, a market study was made, through the analysis of Product, Price, Place and Promotion of 4 types of sportswear products (2 male and 2 female). Next, a technical study was carried out where aspects such as the location, size and engineering of the project are analyzed. Based on these three studies, the organizational aspects of the project were defined, such as its business structure, positions and functions, salary budgets and legal aspects for the creation of a company. Finally, a financial evaluation of the project was made based on all the previous analyzes and the viability of the project was determined.

Keywords: Prefeasibility, athleisure, Pyme, business model.

1. Introducción

Este estudio de prefactibilidad de emprender una empresa de ropa deportiva que venda sus productos exclusivamente en canales digitales, tiene como objetivo principal determinar la viabilidad de llevar a cabo dicho proyecto de acuerdo a características e inversiones que serán analizadas en el desarrollo de este trabajo. Para lograr este objetivo, se debieron cumplir los objetivos específicos planteados, como la realización del análisis del entorno, el estudio de mercado, el estudio técnico, la definición de los aspectos organizacionales y la evaluación financiera.

El cumplimiento de los objetivos específicos mostró información relevante para la realización del proyecto. Por una parte, los estudios del entorno y de mercados evidenciaron que hay una posibilidad de negocio que puede ser aprovechada gracias a las crecientes tendencias de crecimiento del comercio electrónico, combinado con gente que se une a hábitos de vida saludable y el uso de ropa deportiva como parte de la vestimenta diaria de muchas personas. También se evidenció que el comercio electrónico tiene mucho camino por mejorar, el cual puede ser utilizado para agregar mucho valor a las prendas e invitar a los potenciales clientes a comprar ropa deportiva por internet, ofreciendo gran cantidad de información de las prendas, de los procesos de compras, garantías, devoluciones, etcétera.

Sin embargo, los aspectos organizacionales propuestos para este trabajo dieron cuenta de una estructura de producción y comercialización muy cargada en costos y gastos, que hace que el retorno de la inversión finalmente no sea lo suficientemente atractiva bajo supuestos escenarios realistas y pesimistas. Este trabajo concluye con unas recomendaciones sobre las cuales el proyecto podría considerarse viable.

2. Planteamiento del problema

A nivel mundial existe una tendencia creciente, que viene desde hace varios años, de incluir estilos de vida saludable en las rutinas diarias de las personas. Esta tendencia va acompañada de muchos factores sociales, políticos, ambientales y culturales, que se han potenciado por medio del internet, específicamente en las redes sociales. En sitios como Instagram, Facebook o Youtube se pueden encontrar rutinas, información nutricional, consejos y, en general, cualquier tipo de información que una persona interesada en hacer actividad física esté buscando, sin importar si es un deportista principiante, intermedio o avanzado en la disciplina que quiera practicar. Además de las redes sociales, los *influencers* juegan un papel muy importante en el tema de la promoción de la cultura del deporte. Muestra de ello es que, para mayo de 2020, por lo menos tres de los diez colombianos con más seguidores en Instagram estaban relacionados con los deportes (James Rodríguez, futbolista; Falcao García, futbolista; Anllela Sagra, modelo fitness) y, a nivel mundial, entre las cuentas con más seguidores también se encuentran algunos deportistas (Lionel Messi, Cristiano Ronaldo y Neymar, futbolistas).

Según diversos estudios y estadísticas, el mercado de la ropa deportiva o *athleisure*, ha crecido constantemente en casi cualquier región del mundo durante los últimos años, hasta llegar a representar el 24% de las ventas totales de prendas de vestir, con proyecciones al año 2024, de 232 billones de dólares en ventas a nivel global (Guzzetta, 2019). Esto se debe no sólo a que el mercado del *athleisure* ha crecido acompañado de una nueva tendencia mundial por implementar estilos de vida saludable, sino que la ropa deportiva ha pasado de ser una prenda de vestir exclusiva para actividades deportivas, a ser parte de un estilo de vestir casual que se puede usar día a día (Green, 2017).

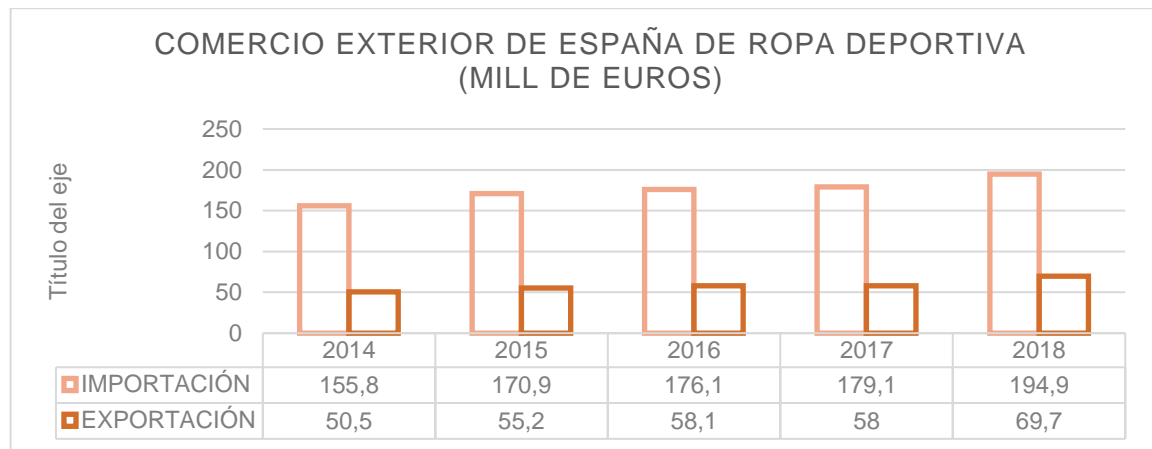
Inclusive en continentes geográficamente muy distantes a Colombia, se ha mantenido esta misma tendencia. Por ejemplo, en Asia, donde se encuentran los dos países más poblados del mundo (China e India), estas naciones cuentan con grandes participaciones en el mercado global de la ropa deportiva (Worldometers, 2020). Por un lado, China, que es el segundo mercado más grande de ropa deportiva, después de Estados Unidos (Lin, 2018), ha tenido un crecimiento promedio en ventas de 13,47% en los años comprendidos entre 2014 y 2019 (Blazyte, 2019). Por otro lado, la moda de la ropa deportiva logró penetrar un mercado como India, por las influencias sociales que están teniendo las celebridades mundiales de Occidente en la cultura de ese país, seguidos por celebridades locales que también han impulsado el uso del *athleisure*. Actualmente esta industria crece a ritmos superiores al 20% anual (Krishna, 2018). En el continente asiático es clara la influencia que ha tenido la permeabilización de la cultura occidental en los hábitos e idiosincrasia de países como India (Gautam, 2019).

En otros continentes también se mantiene la tendencia de crecimiento del mercado de la ropa deportiva. Los europeos, por ejemplo, también han incorporado la ropa deportiva dentro de sus preferencias de vestimenta. Dawes (2009), quien hace un extenso estudio de la lealtad de marca de la ropa deportiva en Inglaterra, expone que una de las razones por las cuales se ha fortalecido el uso del *athleisure* en el común de las personas a nivel mundial, ha sido el marketing exitoso de las grandes marcas como Nike y Adidas.

Ejemplifica con la campaña publicitaria 'Just Do It', por medio de la cual Nike logró salir del estereotipo de ser una marca de prendas exclusivas para atletas o deportistas dedicados, a ser una marca de ropa deportiva que representaba al 'atleta dentro de nosotros'. En países como España, el aumento en ventas de ropa deportiva ha producido que también haya un crecimiento en el comercio exterior de este tipo de vestimenta. Según cifras del Ministerio de Cultura y Deporte (2019) de

ese país, desde el 2014 hasta el 2018, tanto las importaciones como las exportaciones han tenido un crecimiento promedio anual de 5,82% y 8,64%, respectivamente, llegando a ser casi un 10% el aumento de importaciones en 2015, con respecto a 2014 y un 20% el aumento de exportaciones del 2018 con respecto al 2017, tal como se aprecia en el gráfico 1.

Ilustración 1. Comercio exterior de España de ropa deportiva.



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte de España (2019).

Norteamérica es el mercado más grande del mundo para venta de ropa deportiva, con una participación del 40% del total mundial, por encima de otras regiones como Europa, 27%; Asia Pacífico, 20%; o Latinoamérica, 13% (Seetharaman, 2020). Sólo Estados Unidos representa alrededor del 34% de las ventas mundiales de ropa deportiva. El portal Forbes (2016) hizo un análisis del mercado del *athleisure*, donde muestra que el comercio de este tipo de prendas ha tenido un crecimiento de ventas en Estados Unidos desde los 197 billones de dólares en 2007, a un estimado de 350 billones de dólares en 2020.

Por su parte, Latinoamérica en general, no escapa a las tendencias de crecimiento del mercado de venta de ropa deportiva. Este crecimiento viene acompañado también por el aumento de centros de entrenamiento deportivo para distintas disciplinas, que está sucediendo a nivel mundial y en Colombia. Según cifras del

2015, dadas por el periódico El Tiempo, citando a International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), una asociación internacional de gimnasios y centros deportivos a nivel mundial, Colombia tenía en esa fecha cerca del 1% de los gimnasios del mundo (1.500 gimnasios entre 160.000). En un informe publicado por la misma IHRSA (2020), para el año 2019 hubo alrededor de 183 millones de clientes activos en gimnasios en 65 países. Por lo tanto, en Colombia puede haber actualmente alrededor de 1,8 millones de personas que hacen deporte en un gimnasio (aproximadamente el 3,6% de la población colombiana). La IHRSA estima que para el año 2030 se puede llegar a tener 230 millones de clientes activos en centros deportivos en el mundo, que para Colombia significaría tener 2,3 millones de usuarios, si se respetan las mismas proporciones actuales.

Sin embargo, esa proporción puede ser mayor. La revista Dinero (2019) reporta que, aunque no existen cifras oficiales, en otros países de Latinoamérica como Brasil y Chile, la proporción de personas que asiste a centros de entrenamiento deportivo dobla la de Colombia, ubicándose en un 7% aproximadamente. Si se pudiera igualar en los años venideros esa proporción, en Colombia habría la posibilidad de incrementar el mercado casi al doble, llegando a tener alrededor 3,5 millones de personas afiliadas a centros deportivos. Esto es posible no sólo por las tendencias culturales y sociales que se presentan alrededor del mundo, sino también por los esfuerzos que hace el Gobierno Nacional por promover la actividad física de las personas, como la Ley 1355 de 2009, en la que se clasificó la obesidad como una enfermedad crónica de Salud Pública y se priorizó adoptar medidas para su control, atención y prevención.

Lo anterior muestra que hay un mercado importante en todo lo relacionado con la industria del deporte, con posibilidades de crecimiento significativos en los próximos años. Hay que tener en cuenta que las cifras analizadas están dadas con base a los usuarios de centros deportivos, pero no incluye a todas las personas que hacen ejercicio al aire libre, en parques, en el campo y en otros lugares donde no hay

registro ni control para realizar Actividad Física (AF). Esto hace que el mercado de los deportistas pueda ser potencialmente mayor al esperado.

El año 2020 ha sido marcado en la historia por la pandemia del Sars-Cov-2, también conocido como Covid-19, el cual ha traído diferentes cambios a nivel económico, social y cultural en todo el mundo, que serán abordados con más detalle en este texto. Pero vale la pena resaltar, que uno de los cambios más significativos que ha generado esta pandemia es el fortalecimiento de las tecnologías de información y comunicación en ámbitos como la educación o el comercio. El comercio electrónico o *e-commerce*, como es conocido en inglés, se había incrementado en más de 380% en la cuarta semana de cuarentena, respecto a la primera, según un sondeo realizado por el diario económico La República en el mes de mayo de 2020. Por eso, a pesar de encontrarnos en una coyuntura económica sin precedentes, es importante revisar la oportunidad de realizar emprendimientos digitales, que usen canales digitales para comerciar sus productos y servicios.

Por lo tanto, se plantea en este estudio de factibilidad responder a la pregunta: ¿es factible emprender una pyme de producción y comercialización por medios digitales de ropa deportiva con alcance a nivel nacional?

3. Justificación

El presente estudio de prefactibilidad tiene como objetivo demostrar la posibilidad de emprender una empresa de producción y comercialización de ropa deportiva, inicialmente dirigido al Eje Cafetero y al Norte del Valle. La importancia de realizar este trabajo se puede explicar desde varios puntos. Primero, desde un punto de vista académico, es importante aplicar la teoría y conceptos estudiados durante la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT a un caso de la vida real, que permita llevar a la práctica y demostrar sus fundamentos y aplicabilidad.

Segundo, existe un gran interés por disminuir el riesgo de fracaso de esta nueva empresa y poder emprender y aumentar, con una base financiera, administrativa y operativa, la probabilidad de que el emprendimiento sea viable y sostenible en el tiempo. Desde una perspectiva metodológica, es importante entonces la identificación de los riesgos financieros, administrativos y operativos, así como la valoración de los mismos y los procesos a implementar para lograr el inicio y supervivencia de la empresa objeto de este trabajo. Esto se hará por medio de los estudios de mercado, entorno y sector; estudios técnicos, organizacionales, administrativos y legales, la elaboración de presupuestos y la proyección de estados financieros, así como la evaluación financiera del proyecto.

Tercero, desde un punto de vista práctico, es importante realizar este estudio para establecer cuál es el modelo de negocio que más conviene explotar, dadas las circunstancias externas (Covid-19, crisis sanitaria, crisis económica, etc.) e internas actuales. Este modelo de negocio debería presentar innovaciones en el **p**roducto, en su **p**laza de comercialización, en su **p**recio de venta, en sus **p**rocesos de manufactura y comercialización y/o en la **p**romoción de los productos.

4. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Realizar el estudio de prefactibilidad para emprender una pyme de producción y comercialización de ropa deportiva, por medios digitales con alcance a nivel nacional

Objetivos específicos

- Elaborar el estudio del entorno y sector.
- Levantar el estudio de mercado en lo relacionado con el producto, precio, plaza y promoción, teniendo en consideración la oferta y la demanda.
- Desarrollar el estudio técnico en el que se defina la localización, tamaño e ingeniería.
- Diseñar los aspectos organizacionales, administrativos y legales.
- Evaluar financieramente el proyecto, con la elaboración de los presupuestos, estados financieros proyectados y aplicación del Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

5. Marco de referencias conceptuales

Proyecto: cuando se hace referencia a la palabra proyecto, en el lenguaje coloquial, se alude al propósito o intención de hacer algo. En un sentido técnico, de acuerdo a Ander-Egg y Aguilar (2005), se considera un proyecto como la coordinación de un conjunto de actividades que se relacionan y articulan entre sí, con el objetivo de lograr un resultado determinado (producto o servicio), combinando recursos humanos, financieros, materiales y técnicos.

Todo proyecto va orientado al logro de un resultado, se realiza dentro de un periodo de tiempo y presupuesto previamente planeados. Además de lo anterior, se puede afirmar que un proyecto se caracteriza por ser:

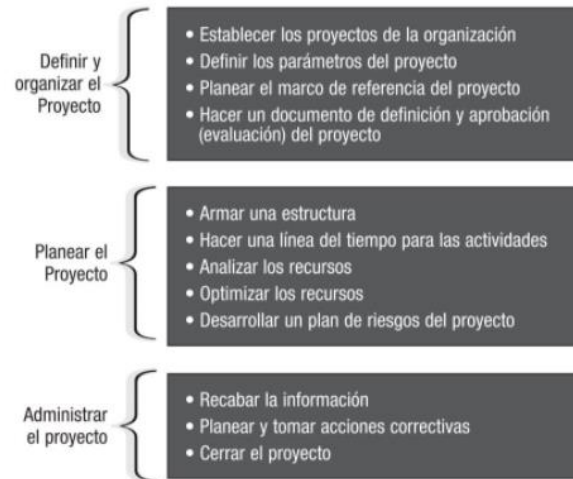
1. Conjunto de actividades relacionadas entre sí, que no son espontáneas, sino ordenadas, articuladas y previamente planeadas.
2. Combinan la utilización de diferentes recursos que van orientados a la consecución de un objetivo definido.
3. Se realiza en un tiempo y espacio determinados y se justifican por la existencia de una situación/problema que se busca modificar, corregir o mejorar (Ander-Egg y Aguilar, 2005).

Para Sapag et al. (2014) un proyecto es, ni más ni menos, que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver alguna necesidad humana.

Ciclo de Vida: todo proyecto tiene una serie de fases y etapas que debe atravesar, esto es conocido como el ciclo de vida del proyecto.

Según Vidal y González (2014), cuando vemos los proyectos en su totalidad, es decir, desde la definición de la idea, hasta su conclusión definitiva, se dividen en las siguientes fases (ver Ilustración 2):

Ilustración 2. Fases de la Gestión de Proyectos



Fuente: Vidal y González (2014).

De igual manera, teniendo en cuenta lo dicho por Vidal y González (2014), las etapas de estudio de un proyecto se dividen en:

1. **La idea**, en ella se identifican y precisan las alternativas o planes de acción, que surgen respecto a la necesidad de resolver problemas existentes o aprovechar una oportunidad de negocio.
2. La **preinversión**, dividida en 3 etapas
 - 2.1 **El perfil**: es el primer análisis que se realiza para llevar a cabo la idea, generalmente se evalúan las variables más relevantes y sirve de base para continuar con el análisis de datos más específicos y costosos, en términos de tiempo y presupuesto.
 - 2.2 **Prefactibilidad**: en ella se realiza una profundización de la información obtenida en el perfil, se estima el capital necesario para la inversión, se identifican y evalúan costos e ingresos y su potencial financiación.

Complementando el concepto, Morales y Morales (2009) exponen que la prefactibilidad de un proyecto es útil porque genera una idea de la viabilidad de la

inversión, pero no puede servir como base para la toma de decisiones, pues su información proviene principalmente de fuentes secundarias.

2.3 Factibilidad: es un estudio que se realiza principalmente con fuentes de información primarias y datos históricos precisos, por lo cual, las variables que resultan de un estudio de factibilidad deben ser comparables con los resultados de estudios anteriores. La factibilidad debe especificar también las características de los productos o servicios objeto de estudio, información financiera de costos y gastos, precios de venta, al igual que la tecnología requerida para producirlos. La información sobre la que se genere un estudio de factibilidad debe ser precisa y corroborable, de tal manera que sea una fuente confiable de información real para la toma de decisiones.

El estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo y financiero, integran el estudio de factibilidad (Morales y Morales, 2009).

Ilustración 3. Partes que integran un estudio de factibilidad



Realización propia. Fuente: Morales y Morales (2009).

Terminando la idea de Vidal y Gonzales, (2004) la última etapa del proyecto es:

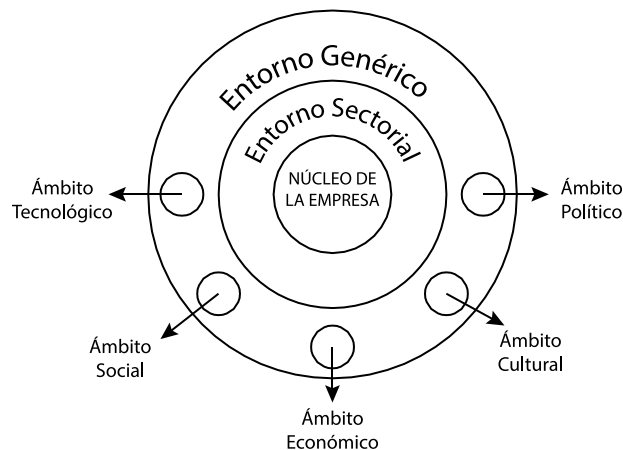
3. **La operación:** Es la puesta en marcha del proyecto, implica la capacitación, funcionamiento experimental, y la operación normal del proyecto y sus futuras evaluaciones.

Otro aspecto muy importante es el **estudio** que, según su definición , es el “*esfuerzo que pone el entendimiento aplicándose a conocer algo*” (Real Academia Española, s.m., definición 1).

Estudio del entorno: el entorno es todo aquello que está alrededor de un objeto definido; desde un punto de vista administrativo, el estudio del entorno es el análisis de los factores externos que pueden afectar negativa o positivamente el funcionamiento de la organización (Zarur, 2004).

El siguiente gráfico ilustra los factores externos que pueden influir en la organización, y además los divide en entorno genérico y entorno sectorial (Zarur, 2004).

Ilustración 4. El entorno en la organización



Realización propia. Fuente: Zarur (2004)

Estudio de mercado: tiene como objetivo principal evaluar y estimar la demanda, los precios de comercialización, los presupuestos de ventas, la oferta actual, los canales de distribución, la publicidad, entre otros, del servicio u objeto a producir o comercializar, buscado definir su nivel de aceptabilidad en un nicho de mercado previamente definido. (Gómez y Diez, 2015)

Un estudio de mercado, además, pretende dar respuestas a inquietudes como las siguientes:

1. ¿Cuáles son las características de los productos o servicios que demanda el mercado?
2. ¿Cuál es mi nicho de mercado o público objetivo?
3. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la demanda durante un periodo de tiempo determinado?
4. ¿Cómo es la presentación, embalaje, distribución y canales de venta?
5. ¿Existen productos similares, cuál es la oferta actual?
6. ¿Cuál es el nivel de riesgo asociado?
7. Estimación de producción o venta.
8. Establecer precios de mercado. (Gómez y Diez, 2015)

Estudio técnico: su objetivo principal es determinar la manera más eficiente y eficaz de producir los bienes o servicios que el mercado demanda, en otras palabras, se busca analizar la viabilidad técnica de generar los bienes o servicios.

Estas son algunas de las partes que integra un estudio técnico:

- Identificación y definición de la ubicación de la planta de producción.
- Tamaño de las instalaciones
- Identificación y distribución de la maquinaria y equipos necesarios para la planta
- Definición del proceso productivo.
- Identificación de los perfiles de cargo del personal operativo
- Pruebas de control de calidad

- Planes de inspecciones y mantenimientos a equipos y maquinaria (Morales y Morales, 2009).

Estudio administrativo y legal: Su objetivo principal es fijar el direccionamiento estratégico y estructural de la empresa o proyecto, ello implica la definición de los perfiles de cargo para cada área, organigrama o líneas de autoridad, coordinación entre ellos, etc. Además de lo anterior se define la estructura legal con la que se constituirá la organización, se realiza un estudio del marco legal, el cual incluye todas las leyes, decretos y resoluciones que apliquen y deben cumplirse teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa.

Los elementos que integran el estudio administrativo y legal son:

- Forma legal o tipo de asociación con la que se creará la empresa
- Organigrama
- Definición perfiles de cargo (responsabilidades y funciones)
- Reglamentos y manuales de trabajo.

(Morales y Morales, 2009)

Estudio financiero: es el estudio que permite cuantificar y presupuestar las necesidades de inversión y recursos que demanda el proyecto para su correcto funcionamiento. El análisis financiero debe arrojar la información necesaria de los recursos requeridos para realizar la inversión, así como los flujos de efectivo durante los periodos de funcionamiento del proyecto, con el fin de determinar los posibles beneficios financieros que se buscan generar. La viabilidad financiera del proyecto depende si los flujos de dinero proyectados son suficientes para cubrir el monto de la inversión y generar ganancias por encima de la tasa mínima de rendimiento esperado (Morales y Morales, 2009).

Algunos de los elementos que integran el estudio financiero son la inversión necesaria en activos, el presupuesto de costos y gastos, presupuesto de ventas, estructura de financiamiento, proyección de los flujos de efectivo, proyección de estados financieros y cálculo de indicadores financieros (Morales y Morales, 2009)

Emprender: la idea de emprender se refiere a empezar un negocio o una idea, que tiene un margen de riesgo. Teniendo en cuenta lo dicho por Tamarez (2015), se entiende que emprender es inventar, transformar e innovar con las opciones ya existentes y, para ello, se requiere no solo de habilidades emprendedoras si no también del propósito de modificar una realidad hacia una mejor creación, la curiosidad y el deseo de mejora continua son condiciones obligatorias para concebir el cambio.

Briasco (2014) considera que ser emprendedor supone ser capaz de detectar oportunidades con creatividad e ingenio, cambiando paradigmas establecidos, para crear nuevas formas de hacer las mismas cosas. El emprendedor es una persona que percibe novedades, detalles, situaciones y coyunturas que para la mayoría de personas son imperceptibles.

Pyme: término que en Colombia se refiere a las micro, pequeñas y medianas empresas que, según el artículo 2 de la Ley 905 de 2004, se definen como *“toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros”*.

Ilustración 5. Tipos y tamaños de empresas en Colombia

Tipo de empresa	Planta de personal	Activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes
Mediana	51-200	5.001-15.000
Pequeña	11-50	501-5.000
Microempresa	Hasta 10	Inferior a 500

Fuente: Ley 905 de 2004. Gobierno Nacional. República de Colombia

Marketing Digital: Marketing digital: conjunto de estrategias de mercadeo utilizadas en la web, las cuales pretenden influir en las acciones que realiza el usuario en la plataforma virtual (Selman, 2017).

El marketing digital se caracteriza por dos aspectos.

La personalización: las plataformas digitales permiten crear perfiles detallados del usuario, que incluyen su información personal, gustos, deseos, compras, etc., lo que permite tener una mayor información de los intereses del público objetivo.

La masividad: los medios virtuales ofrecen un mayor alcance en la difusión de mensajes, utilizando menos presupuesto. Además de lo anterior, el marketing digital permite medir de forma más precisa y continua el resultado de las campañas, así como tener contacto directo con los potenciales clientes y desarrollar continuas modificaciones y adaptaciones a las campañas que se enfoquen en los gustos y preferencias del nicho de mercado (Selman, 2017).

El marketing digital se basa en las 4F.

- Flujo: es la dinámica que la plataforma virtual ofrece al visitante mientras realiza la navegación, en ella es importante generar interés y lograr que el usuario se sienta atraído por el contenido.
- Funcionalidad: la navegabilidad debe ser intuitiva y fácil para el usuario.
- Feedback (retroalimentación): debe generarse una interacción constante con el usuario para generar confianza.
- Fidelización: una vez generada la confianza y el interés en el contenido de la plataforma, se debe buscar que esta relación perdure a largo plazo (Selman, 2017).

SEO: acrónimo de Search Engine Optimization -en español Optimización de Motores de Búsqueda-, es el conjunto de acciones y técnicas que se emplean para mejorar el posicionamiento (la visibilidad) en buscadores de un sitio web en Internet, dentro

de los resultados orgánicos en los motores de búsqueda como, por ejemplo, Google, Bing o Yahoo (El Economista, 2020).

Los buscadores contienen una base de datos de páginas web, la cual ordenan en función de su algoritmo. Estos algoritmos se actualizan constantemente, con el fin de ofrecer al usuario los resultados que más se ciñan a la búsqueda que ha realizado, y que entre los primeros de la lista no se encuentre un texto manipulado o spam.

6. Métodos y técnicas para alcanzar objetivos

Los métodos y técnicas para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo se alcanzarán por medio de las siguientes herramientas:

Tabla 1. Estudio del entorno y del sector

Metodología	Fuente	Ubicación
Análisis del entorno por medio de la herramienta PESTEL . Análisis del sector por medio de las 5 fuerzas de Porter .	Organización Internacional de Trabajo, 2020 Cámara de Comercio Electrónico, 2020 ANIF, 2020 Fondo Nacional de Garantías, 2020 Diarios y periódicos, 2019 - 2020 Portales WEB, 2020	Internet Colombia

Fuente: Elaboración propia, año 2021

Tabla 2. Estudio de mercados

Metodología	Fuente	Ubicación
Investigación y análisis del comportamiento del mercado de ropa deportiva vendida por medios digitales a nivel nacional (Colombia), considerando producto, precio, plaza y promoción .	www.puma.com , 2020 www.adidas.co, 2020 www.facol.com.co , 2020 www.babalufashion.com , 2020 Euromonitor, 2020 Woorank, 2020 Páginas Web, 2021	Internet Colombia

Fuente: Elaboración propia, año 2021

Tabla 3. Estudio técnico (localización, tamaño e ingeniería)

Metodología	Fuente	Ubicación
Análisis y definición de los alcances técnicos para emprender en la producción y comercialización por medios digitales de ropa deportiva. Se evaluó la localización, tamaño e ingeniería del proyecto de emprendimiento.	Distribuidoras de textiles, 2020 Talleres de maquila y confección, 2020 Modista profesional, 2020	Dosquebradas, Risaralda

Fuente: Elaboración propia, año 2021

Tabla 4. Definición de aspectos organizacionales, administrativos y legales

Metodología	Fuente	Ubicación
Definición de estructura administrativa, productiva y comercial.	Estudio de mercados	Dosquebradas, Risaralda
Definición de estrategia comercial.	Estudio técnico	
Matriz de requisitos legales.	Estudio del entorno y sector	
	Cámaras de comercio	
Fuente: Elaboración propia, año 2021		

Tabla 5. Evaluación financiera del proyecto.

Metodología	Fuente	Ubicación
Proyección de estados financieros según estudio de mercado, estudio técnico y estudio del entorno y sector.	Estudio de mercados	Dosquebradas, Risaralda
Planteamiento de escenario negativo, medio y positivo en ventas.	Estudio técnico	
Análisis del VPN y TIR del proyecto.	Estudio del entorno y sector	
	Cámaras de comercio	
Fuente: Elaboración propia, año 2021		

7. Estudio de prefactibilidad para emprender una pyme de producción y comercialización por medios digitales de ropa deportiva

7.1. Estudio del entorno y sector

7.1.1. Análisis político

La política colombiana de los últimos años se ha caracterizado por una fuerte polarización, tanto en la población civil, como en los actores políticos del estado. De acuerdo con el profesor de la Universidad EAFIT del Departamento de Gobierno y Ciencias Políticas, Santiago Silva (2017), se puede entender la polarización política como *“la divergencia de actitudes políticas entre dos extremos ideológicos”* (p. 2). En Colombia, esa divergencia tiene la característica especial de ser representada por actores y líderes políticos en específico de izquierda y derecha (Gustavo Petro y Álvaro Uribe, respectivamente) y no por ideologías específicas o partidos políticos de tradición.

Ante la falta de ideales sólidos en política, economía, sociedad y derecho de los partidos políticos tradicionales, en Colombia han surgido muchos otros partidos que han adoptado posturas de derecha, centro o izquierda, de acuerdo a sus líderes. Es así como han aparecido varios partidos políticos que en la actualidad tienen una representación importante en el congreso o administraciones públicas de municipios y departamentos, tales como el Polo Democrático, Colombia Humana o el Partido Verde, de ideologías más de izquierda (progresista y/o socialista); también el Centro Democrático, el Partido de la U o Cambio Radical, de ideologías más de derecha (conservadores, tradicionalistas). Se suman además otra cantidad de partidos políticos con menos representación y poder, pero que de igual manera tienen sus adeptos, como los movimientos MIRA, MAIS, ASI, entre otros.

Aparte del debilitamiento y falta de seguidores de los partidos tradicionales, Liberal y Conservador, se suma la disputa por saber quién tiene la razón respecto a las

decisiones que se deben de tomar en torno a uno de los más grandes sucesos de la historia de Colombia: el Acuerdo de Paz, firmado en La Habana (Cuba), entre el Gobierno colombiano y la ex guerrilla de las FARC. Este acuerdo, firmado en el año 2016, dividió al país desde el año 2011, cuando el ex presidente Álvaro Uribe anunció en Twitter que tenía información de que se estaba gestando un proceso de negociación entre el gobierno colombiano, presidido hasta 2018 por Juan Manuel Santos, y la guerrilla de las FARC. Dicho acuerdo fue ratificado y oficializado por el gobierno en 2012. A partir de ahí, Uribe se convirtió en el principal opositor a esas negociaciones de paz, argumentando que pretendían generar impunidad a un grupo que se ha caracterizado por prácticas condenables como el secuestro, la extorsión, el narcotráfico y el terrorismo.

Durante los cuatro años de negociaciones, los colombianos aumentaron la polarización política entre quienes apoyaban esta iniciativa y los que no. Finalmente, luego de firmado el acuerdo en el año 2016, el Gobierno nacional fomentó un plebiscito, con el fin de ratificar los acuerdos alcanzados entre ambas partes y el pueblo colombiano podía decidir si estaba de acuerdo o no con lo firmado en La Habana. Para sorpresa del mundo entero, inclusive para los detractores de las negociaciones (liderados por Uribe), fueron más los que votaron no estar de acuerdo con lo pactado. El gobierno de Santos se vio entonces obligado a sentarse a “re negociar” ciertos puntos del acuerdo con la guerrilla de las FARC, se llegó a un nuevo acuerdo con algunas variaciones, pero esta vez no hubo aprobación del pueblo colombiano por medio de votaciones, sino que se ratificó el acuerdo por medio del poder legislativo. Esta jugada del gobierno fue ratificada por los opositores como una trampa y a partir de allí se acrecentó aún más las disputas entre bandos.

Llegó entonces el año 2018 con una fuerte crítica a los acuerdos de paz desde un sector importante de la población, con Álvaro Uribe a la cabeza, y con Gustavo Petro como principal opositor de las ideas uribistas. En las elecciones de ese año se acrecentó la polarización y se definió la presidencia de Colombia entre Iván Duque

(candidato de Uribe) y Petro. Finalmente, fue elegido Duque como presidente, pero en medio de un ambiente de polarización muy marcado. Desde entonces, como expone el profesor Silva, se puede ver en los comentarios de sitios web de noticias o redes sociales, que se suele insultar y amenazar a aquellos que expongan ideas contrarias en uno u otro caso. Pareciera que, para muchos, si no se apoya a Uribe, entonces se adquieren calificativos despectivos como *petroñeros*, *guerrilleros*, entre otros. Por el contrario, los que no apoyan a Petro, son calificados como *uribestias*, *paracos* (de paramilitares), etcétera. Inclusive, los que parecen no tomar partido en cualquiera de estos dos extremos, se califican como *tibios*, por no tomar postura en esta marcada polarización.

Más allá de esta situación, estamos bajo el mando de un gobierno que promulga disminuir los niveles de impuestos para las empresas, con el fin de fomentar más y mejores salarios. Se han hecho dos reformas tributarias que, según el gobierno, buscan cumplir este objetivo (Revista Semana, 2019).

En el marco del Covid-19, el Gobierno nacional ha buscado implementar políticas favorables a las empresas, especialmente las Pymes. Un ejemplo de esto es la creación del programa **Unidos por Colombia** que “*tiene como finalidad dar apoyo financiero a las Mipymes, para que así puedan mantenerse y reinventarse, en medio de las dificultades que atraviesan a raíz de la pandemia ocasionada por el Covid-19*” (Fondo Nacional de Garantías, 2020, p. 1). Además, la legislación alrededor de la creación de empresas y fomento de empleo formal está en constante cambio por toda la crisis, por lo que seguramente vendrán oportunidades e incentivos para desarrollar empresa y reactivar la economía.

7.1.2. Análisis económico

Hablar sobre un análisis económico en el año 2020, requiere indiscutiblemente que se aborden cifras hasta febrero de ese año, antes del Covid 19, y de cómo ha

cambiado la economía desde esa fecha hasta mayo de 2020 a raíz de la pandemia mundial. Hasta diciembre de 2019, la economía colombiana había experimentado un largo periodo de crecimiento constante e ininterrumpido desde la crisis del sector financiero de 1999, como se puede evidenciar en la ilustración 6. Inclusive se superaron otras crisis importantes, como el terremoto del Eje Cafetero que obligó al gobierno, presidido en ese entonces por Andrés Pastrana, a decretar emergencia nacional en el año 2000. Para ese año hubo un crecimiento económico de 2,9%.

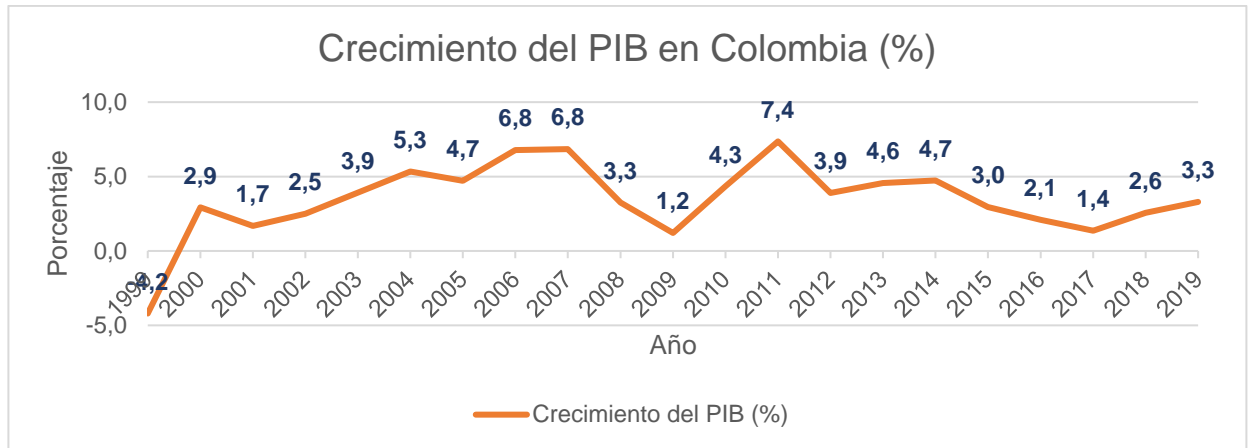
Ni siquiera otros acontecimientos de carácter internacional, como la crisis económica mundial de 2008, generada principalmente por la quiebra de importantes entidades financieras de Estados Unidos a raíz de una burbuja inmobiliaria, produjo contracciones en el PIB colombiano. La ilustración 6 muestra que para los años 2008 y 2009 se desaceleró el crecimiento, pero volvió a repuntar en 2010. En el año 2014, hubo una caída en los precios del petróleo que afectó la economía nacional en los años siguientes, pero Colombia se mantuvo en crecimiento económico hasta 2019.

Inclusive, el crecimiento constante del país se mantuvo hasta los dos primeros meses de 2020, empezando a verse afectado a partir de marzo por la llegada del Covid 19 a Colombia, el día 06 de ese mes. Desde el 21 de marzo se decretó la cuarentena nacional, un hecho histórico que sí ha logrado afectar la economía enormemente. El impacto que ha tenido esta problemática de salud mundial sobre la economía nacional lo resume el siguiente párrafo del informe semanal No. 1505 de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF (2020):

“el DANE reveló que el crecimiento del PIB de Colombia para el primer trimestre de 2020 fue de solo 1.1%. Cifra que sorprendió a la mayoría de los analistas e incluso al mismo Gobierno, debido a que más del 50% de las proyecciones estaba por encima del 2%. Este resultado mostró una marcada desaceleración respecto al 2.9% del mismo trimestre de 2019. Sorprendió porque el Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE) mostró resultados favorables en los meses de enero-febrero (un crecimiento promedio

del 4.1% anual), lo cual era consistente con el comportamiento de indicadores líderes de los sectores de industria, comercio y construcción. Además, porque la fuerte caída que se registró en marzo (con una contracción del 4.9%) ocurrió con menos de dos semanas de Aislamiento Preventivo Obligatorio” (p.1).

Ilustración 6. Crecimiento del PIB en Colombia

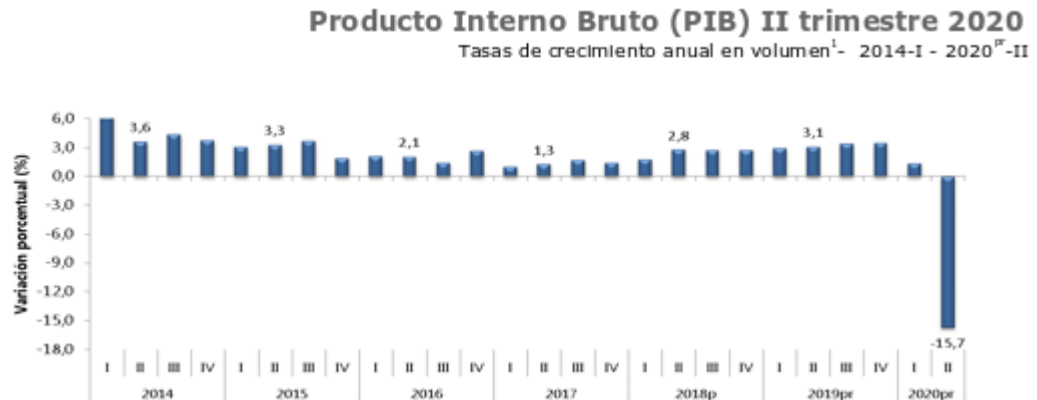


Fuente: Banco Mundial, 2020.

Esta tendencia de decrecimiento económico se proyectó por el resto de 2020, generando consecuencias macroeconómicas a corto, mediano y largo plazo. En abril de 2020 los empresarios reportaron caídas en sus ventas en general del 80%, incluyendo el sector de las confecciones y el calzado. Además, el 53% de esos empresarios considera que la situación general de sus negocios seguirá empeorando por los próximos seis meses (Fenalco, 2020). Toda la crisis por el coronavirus ha generado otro tipo de consecuencias macroeconómicas importantes, como la caída de los precios del petróleo hasta niveles inferiores del 2014 o la depreciación del peso frente al dólar, superando inclusive la barrera de \$4.000 pesos / dólar.

Para el segundo trimestre del 2020, el DANE reportó una caída de 15.7% respecto a mismo período del año anterior (ver ilustración 7).

Ilustración 7. Información PIB Colombia II trimestre 2020.



Fuente: DANE, 2020.

En general, para el año 2020, en términos económicos se proyectó un escenario negativo y un largo periodo de recuperación durante los próximos meses y años. Sin embargo, en los tiempos de crisis se abren nuevas oportunidades para nuevas empresas y modelos de negocio que sepan leer dónde están las oportunidades para aprovecharlas.

7.1.3. Análisis social

El ámbito social del país, y del mundo en general, también se ve enormemente afectado por toda la coyuntura económica del coronavirus. De acuerdo al Observatorio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su sexto informe *La Covid y el mundo del trabajo* (2020), publicado a finales del mes de septiembre, las pérdidas de puestos de trabajo a nivel mundial para el segundo semestre de 2020 fueron mayores a las previamente proyectadas, llegando a perderse lo equivalente a 495 millones de empleos de tiempo completo (48 horas semanales), con respecto al último trimestre de 2019. Tan sólo en América Latina, la cantidad de horas remuneradas de trabajo perdidas corresponde a 80 millones de empleos.

Según la OIT, la pérdida de todos los puestos de trabajo ocurridos en los 3 primeros trimestres de 2020, “equivale a un detrimento del PIB mundial de 3,5 billones de dólares, tomando como referencia el año 2019” (oit, 2020, p. 12). Este valor corresponde al 5,5% del PIB mundial. Lo anterior significa que millones de personas alrededor del mundo están cayendo en pobreza y disminuyendo su demanda agregada de productos y servicios, lo que podría provocar mayores pérdidas de ingresos en los hogares y se dificultaría la recuperación del empleo y las economías a nivel mundial.

En Colombia, particularmente, la situación es acorde con la situación mundial. De acuerdo con el señor Jaime Alberto Cabal, presidente de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), en una entrevista otorgada a la Revista Semana en julio de 2020, hasta principios de junio de 2020 se habían cerrado alrededor de 82.000 establecimientos comerciales en el país a raíz de la pandemia, lo que significa la pérdida de unos 910.000 empleos. Según él, la cifra de establecimientos liquidados puede llegar hasta 300.000.

En general, se prevé una situación social muy complicada derivada del empobrecimiento de los hogares por las pérdidas de empleos generada por el coronavirus. Las consecuencias finales sólo podrán ser visibles cuando toda esta coyuntura haya pasado y el mundo se haya recuperado económicamente. Sólo el emprendimiento, la resiliencia y la creación de empleos puede volver a poner al mundo y a Colombia en una situación social igual o mejor que la que teníamos antes del inicio de la pandemia. .

7.1.4. Análisis tecnológico

El ámbito tecnológico juega un papel fundamental en cualquier negocio en nuestros días. Especialmente, las herramientas para el comercio de productos y servicios por medios digitales, presenta una oportunidad para cualquier sector que quiera sortear de buena manera las condiciones complicadas que se avecinan en el futuro

cercano. En los negocios de las confecciones no ha habido en realidad grandes innovaciones tecnológicas para la producción de productos textiles. Sin embargo, para la comercialización por medios digitales, hay nuevas oportunidades que podrían ser aprovechadas para potenciar cualquier negocio.

Primero, existen las redes sociales, que cada vez más se posicionan como plataformas que ofrecen variadas alternativas de productos y servicios. Un ejemplo de esto, es el lanzamiento de plataformas especialmente diseñadas para manejar todos los temas relacionados con negocios, tales como Facebook Business, Instagram Business o Whatsapp Business, los cuales incluyen herramientas para el manejo de catálogos, respuestas automáticas a clientes, tiendas dentro de las plataformas, entre otras. Además, se puede acceder a capacitaciones virtuales sobre marketing digital en las redes sociales, estrategias de potenciamiento de las redes y muchos otros recursos educativos. Lo mejor de todo es que estos servicios son gratuitos, aunque buscando obviamente que las empresas paguen por pautas en los distintos medios (visitar www.facebook.com/business para referencias y más información).

Segundo, además de las redes sociales, hay otras herramientas para e-commerce con opciones de suscripciones freemium, como Shopify, donde es posible crear una “vitrina virtual” para vender productos, con la posibilidad de hacer un carrito de compra de manera sencilla. Existen también herramientas ya muy conocidas como WordPress, donde cualquier persona puede hacer una página web con herramientas relativamente fáciles, sin conocer de programación. Es posible evidenciar entonces que ya no se requieren conocimientos técnicos exclusivos o grandes presupuestos para poder potenciar el comercio electrónico.

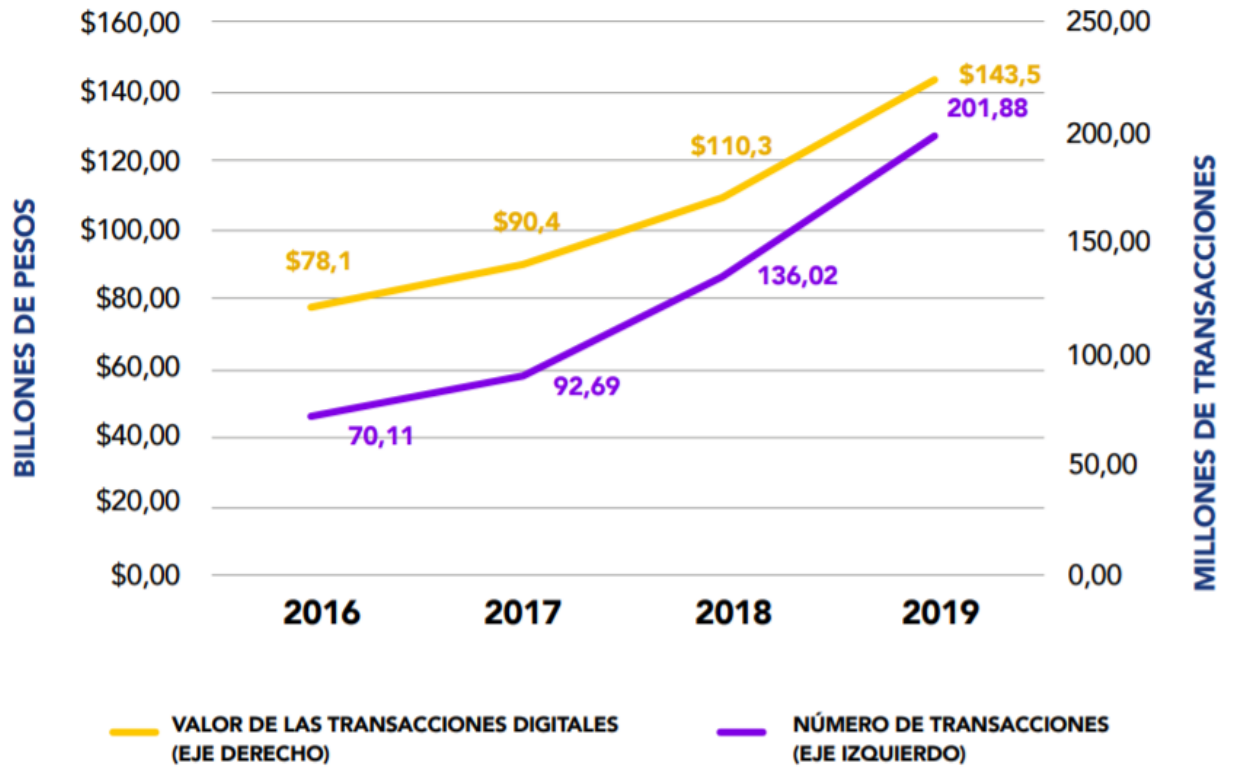
Una muestra de ello es el aumento que han tenido las transacciones electrónicas en los últimos años. En el Informe de Transacciones Digitales en Colombia 2016-2019, publicado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2020), se

reporta un crecimiento cada vez más acelerado del e-commerce, pasando de ser del 16% entre los años 2016 y 2017, a ser de un 30% entre 2018 y 2019. También se indica que el promedio de las compras realizadas en línea bajó desde un promedio de \$290.242 por compra en el año 2016, a un promedio de \$176.592 por compra en el año 2019. Esto quiere decir que cada vez se compran productos de menor valor por Internet, pero hay muchas más transacciones, como lo evidencian las ilustraciones 8 y 9.

Tercero, en los últimos años se han logrado importantes desarrollos tecnológicos en los textiles. A nivel nacional, Lafayette es el proveedor más grande de telas en Colombia, con más de 70 años en el mercado, presencia en 5 países de América Latina y exportaciones a 28 países, que ha logrado posicionarse internacionalmente por sus desarrollos e innovaciones constantes en tecnología, calidad y sostenibilidad. Otros proveedores nacionales, como Facol, siguen esta misma línea de historia, innovación, tecnología y posicionamiento.

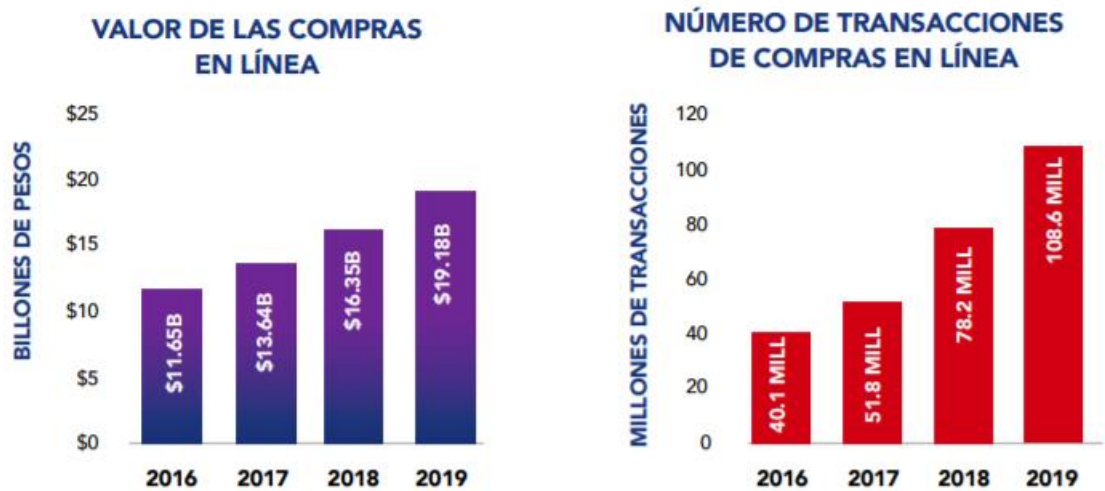
Por todo lo anterior, el factor tecnológico presenta una oportunidad muy grande para emprender en medio de la crisis actual, abriendo una puerta importante para aprovechar la creciente demanda en medios digitales.

Ilustración 8. Valor y número de transacciones digitales entre los años 2016 y 2019.



Fuente: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2020).

Ilustración 9. Valor y número de transacciones de compra en línea.



Fuente: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2020).

7.1.5. Análisis ambiental.

En términos ambientales, el Covid-19 ha significado una especie de “buena noticia”, puesto que durante el 2020, los seres humanos en general hemos usado menos recursos naturales y emitido menos carbono a la atmósfera que en años anteriores. Una muestra de esto es el *Earth Overshoot Day*, un día calculado por la Global Footprint Network (2020), en el cual estiman en qué fecha la humanidad habrá consumido todos los recursos naturales que el planeta puede regenerar en un año.

En el año 1970, primer año en el que se calculó este dato, el 23 de diciembre fue el día en el que los humanos consumimos los recursos capaces de ser regenerados. Esto quiere decir que se consumieron recursos de 8 días del año 1971. Durante cada año, esta fecha ha ido teniendo una tendencia a ser cada vez más cercana al inicio de año, hasta llegar al récord en el año 2019, de ser el día 29 de julio cuando se consumieron todos los recursos que el planeta podía regenerar en ese año. Dicho de otra manera, se necesitan casi 2 planetas Tierra para generar los recursos que estamos consumiendo. En contramarcha a la tendencia de los últimos años, en el año 2020 esta fecha se movió de manera positiva hasta el 13 de agosto, lo que significa que se gastaron menos recursos durante este año que en el anterior. Pero esta cifra está lejos de ser alentadora, por el contrario, es muy preocupante.

Serrano (2020), en su artículo publicado en el portal BBC News, también resalta la disminución de demanda de recursos naturales en general y la reducción de las emisiones de gases contaminantes, como una buena noticia para el medio ambiente. Sin embargo, advierte que en poco tiempo, el coronavirus podrá tener un efecto rebote en su impacto ambiental, haciendo que el uso de recursos y emisión de contaminantes aumente durante los próximos años, estimulados por la necesidad de reactivación económica de todos los países del mundo.

A pesar de esto, la pandemia del Covid-19 y toda la situación global, invita a las empresas y a los seres humanos a acelerar la tendencia por generar cada vez más hábitos sostenibles y productivos. Como expone Tintoré (2020) en el diario La

Vanguardia, es necesario cuidar el medio ambiente para evitar futuras pandemias o, peor aún, una crisis climática que puede durar mucho más que la pandemia actual. En todo caso, las consecuencias ambientales y el rumbo que tomará el mundo en este tema sólo podrán ser visibles a medida que vaya pasando el tiempo.

7.1.6. Análisis legal

El marco legal que regula los emprendimientos digitales es en principio el mismo que para cualquier tipo de empresa. Hay distintas figuras legales que rigen para distintos campos de aplicación dentro de una organización.

Las relaciones laborales entre empleado y empleador están determinadas por el Código Sustantivo del Trabajo, publicado en el año 1951, el cual tiene como finalidad “lograr justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social” (Artículo 1°). Otro decreto importante a tener en cuenta es el Decreto 1072 de 2015, “por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, y que tiene por objeto compilar la normatividad vigente del sector Trabajo, expedida por el Gobierno Nacional mediante las facultades reglamentarias conferidas por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política al Presidente de la República para la cumplida ejecución de las leyes” (Artículo 2.1.1.1). En términos contables, las empresas deben regirse por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), como establece el Decreto 2270 de 2019.

Mediante la Ley de Crecimiento Económico, la Ley 2010 de 2019, se establecen *las normas para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la progresividad, equidad y eficiencia del sistema tributario, de acuerdo con los objetivos que sobre la materia impulsaron la Ley 1943 de 2018 y se dictan otras disposiciones.*

También existen leyes que dictan reglamentos en todo el marco del coronavirus, como el Decreto Ley 637 de 2020, por medio del cual el Gobierno Nacional declaró el Estado de Emergencia en el país. A raíz de esto, se han impulsado otra serie de decretos y resoluciones a nivel nacional, con el fin de mitigar los efectos generados por la pandemia y por la cuarentena, la cual, como se ha dicho, ha tenido un gran impacto económico y social. Es de esperarse entonces que se sigan promoviendo más leyes para impulsar la reactivación económica y recuperación del empleo, lo que podría generar oportunidades para obtener financiamientos o beneficios tributarios por crear empresa.

7.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

7.2.1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes representa una amenaza baja, porque a pesar que los clientes son bastantes y no tienen gran poder de negociar precios o ejercer otros tipos de presión, sí tienen capacidad y posibilidad de elegir entre muchas otras opciones de ropa deportiva que exista en el mercado, lo cual hace que se puedan perder clientes fácilmente. Una oportunidad importante a considerar con los clientes es que actualmente a pesar que aún puede existir cierto “temor” a las compras en línea, el diario El Nuevo Siglo (2020), citando un reporte de la firma Blackship, expone que la pandemia del 2020 ha impulsado el e-commerce a nivel nacional, proyectándose un nivel de ventas para el presente año de \$5.386 millones de dólares, muy superiores a los \$4.000 millones vendidos en canales digitales en 2019.

7.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores representa una amenaza alta, debido a que son relativamente pocos los proveedores de textiles que cumplen con las características y la tecnología que permita ofrecer productos confeccionados de buena calidad, comodidad, frescura, entre otros atributos que debe tener la ropa deportiva. Proveedores como Lafayette o Facol son grandes empresas nacionales, con precios competitivos, pero con las cuales no se puede entrar a negociar directamente, sino que se deben adquirir insumos al precio que tengan establecido.

7.2.3. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es muy alta. Colombia es un país con una industria textil muy fuerte y competitiva. Según el portal de Procolombia, Invest In Colombia (2020), nuestro país tiene más de 14 mil empresas de la industria de la moda, las cuales en su mayoría son microempresas y Pymes. Por lo tanto, la cantidad de micro y pequeñas empresas confeccionando ropa deportiva es un dato que no se puede determinar. La industria textil colombiana es muy competitiva, es un *océano rojo*, según lo definen Kim y Mauborgne (2005), en su libro La Estrategia del Océano Azul.

7.2.4. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja. El único sustituto que la ropa deportiva podría tener es toda la ropa que se use para hacer deporte sin estar diseñada para ello. Sin embargo, quienes hacen deporte regularmente prefieren practicarlo usando la indumentaria apropiada para ello.

7.2.5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores de la industria textil representa una amenaza alta. En este análisis de las 5 fuerzas de Porter, la rivalidad entre competidores es el factor que más afecta a una nueva micro o pequeña empresa que quiera empezar a manufacturar ropa deportiva. Lo anterior se debe a varias razones. La primera es, como se mencionaba en la amenaza de entrada de nuevos competidores, la gran cantidad de empresas que hay en Colombia dedicadas a la industria de la moda, de las cuales muchas han de ser manufactureras y comercializadoras de ropa deportiva.

La segunda razón y quizás la que más afectaría la viabilidad de emprender una nueva empresa de confección y distribución de ropa deportiva es la enorme competencia que existe, dominada por empresas que no necesitan mucha presentación, como Adidas, Nike, Decathlon, entre otras. En la tabla 6 se muestra cómo estuvo distribuido y dominado el mercado de ropa deportiva en Colombia en 2019 entre los principales competidores, según datos del portal American Retail (2019).

Tabla 6. Ventas de ropa deportiva en Colombia de principales competidores

Competidor	Ventas anuales	
	En millones de pesos	% de part.
Adidas	\$559.031	73,90%
Nike	\$136.819	18,09%
Le Coq Sportif	\$22.062	2,92%
Converse	\$21.871	2,89%
New Balance	\$16.646	2,20%
TOTAL	\$756.429	

Fuente: Elaboración propia. Basado en American Retail (2019).

De acuerdo a los análisis PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter, se concluye y se resume el análisis del entorno en la *Tabla 7*, resaltando las principales oportunidades y amenazas encontradas, permitiendo bajo este análisis continuar con los otros estudios.

Tabla 7. Conclusiones del análisis del entorno

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Políticas favorables para la creación de empresas en el marco del Covid-19	1. Inestabilidad política y polarización, con elecciones presidenciales en menos de 2 años.
2. Economía colombiana relativamente estable y en crecimiento durante más de 20 años hasta la llegada del Covid-19	2. Recesión mundial, crisis económica surgida de la pandemia por el Covid-19
3. Avances tecnológicos significativos para la comercialización y distribución de productos vendidos por Internet a nivel nacional e internacional	3. Empobrecimiento general de la población colombiana a raíz de las crisis generadas por el Covid-19
4. Avances tecnológicos en textiles desarrollados por proveedores colombiano	4. Clientela amplia y dispersa
5. Desarrollo de telas y textiles amigables con el medio ambiente, para dar valor agregado a los productos como eco amigables	5. Pocos proveedores de confianza, con precios rígidos y establecidos
6. Cambio de legislación a favor de impulsar la economía, creación de empleo, emprendimiento y comercio internacional	6. Fácil entrada de nuevos competidores al mercado de las confecciones deportivas
7. Aumento del e-commerce en Colombia.	7. Rivalidad alta entre los competidores de la industria de las confecciones
	8. Fuertes y establecidos competidores en la industria de ropa deportiva, como Nike, Adidas, Rebook, etc.

Fuente: Elaboración propia, basado en el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, 2021.

8. Estudio de mercado

Para la investigación de mercados, se hará un análisis desde el Producto, el Precio, la Plaza y la Promoción de 4 marcas de ropa deportiva con ventas en su sitio web, de las cuales 2 son de carácter internacional (Adidas y Puma) y las otras 2 son de empresas nacionales ya consolidadas en el mercado (Facol e Inizio). Los análisis se harán basados en la información publicada en la página web oficial y otros sitios web. Se analizarán dos categorías de productos: camisetas básicas y pantalonetas básicas, tanto para hombre como para mujer.

8.1. Análisis de producto

Para el análisis de producto, se seleccionaron 4 categorías de productos (camiseta deportiva de hombre, pantaloneta deportiva de hombre, blusa deportiva sin mangas de mujer y short deportivo de mujer) de las marcas páginas web oficiales de las marcas Adidas, Puma, Facol e Inizio. En cada categoría se extrajo la información disponible en la página de cada producto, con el fin de analizar las características cualitativas que ofrece cada marca en las distintas categorías.

Las primeras dos categorías que se analizaron fueron las de línea masculina, con camisetas y pantalonetas deportivas, cuyos datos fueron consignados en las Tabla 8 y la Tabla 9, respectivamente. Luego, se consignaron los datos de las líneas femeninas de blusas sin manga y shorts deportivos en las Tablas 10 y 11, respectivamente. Para los precios que se encontraban en dólares, se usó la TRM del 06 de diciembre de 2020: \$3.467.5

Las características de los productos que se analizaron fueron de orden cualitativo, exceptuando el precio. Dichas características se dividieron en una foto del producto,

el nombre del producto, descripción del producto, tipo de tela, tecnología aplicada a la prenda, detalles, costuras y acabados.

Conclusiones de los datos recopilados y del análisis del producto. Se evidencian claras diferencias en cuanto al diseño, presentación, acabados y tecnología en las prendas de Adidas y Puma versus las prendas de las empresas nacionales. Hay también diferencias de precio que serán analizadas en profundidad en la sección 8.3. Esas evidencias llenan de valor agregado a los productos internacionales que, respaldados por marcas conocidas y de largo recorrido, permite que los precios de venta de los productos sean evidentemente más altos.

Esas diferencias empiezan en algo tan sencillo como el nombre con el que presentan los productos. Las marcas internacionales utilizan nombres para sus productos como Camiseta Own the Run o Shorts Run Favorite, que expresan no solamente la utilidad del producto, sino su condición de hacer mejor una experiencia como el salir a correr. Por su lado, las marcas nacionales usan nombres genéricos para sus productos como Camiseta deportiva poliéster o Blusa poliéster talla única.

La segunda diferencia marcada se da en la descripción de los productos. Mientras que los productos de las marcas nacionales no cuentan en su mayoría con una descripción, las marcas internacionales se preocupan por describir sus productos con enunciados bien elaborados y pensados, para mencionar las características y atributos principales de sus productos, agregando mensajes retadores. Las diferencias en la descripción dan muestra también del valor agregado en los productos internacionales.

Los tipos de tela utilizados y la tecnología son los elementos cualitativos en los que se agrega más valor a las marcas internacionales de ropa deportiva. Adidas, por una parte, utiliza en la mayoría de productos analizados el poliéster reciclado como el tipo de tela para sus prendas, resaltando además la importancia de usar este tipo de materiales para disminuir el impacto ambiental de la ropa que se usa. Puma, por

su parte, también especifica el uso de poliéster reciclado en algunas de sus prendas. Las marcas nacionales especifican usar poliéster en sus prendas, pero no mencionan que sea reciclado o con algún valor agregado. Inizio usa telas combinadas con poliéster y otros materiales. Las marcas internacionales, además, resaltan las diferentes tecnologías aplicadas en sus telas para brindar mayor absorción de humedad, mayor iluminación en situaciones oscuras, mejor ventilación y frescura, mayor elasticidad, suavidad y comodidad.

Por último, los detalles que agregan a las confecciones las marcas internacionales, aumentan aún más el valor de las prendas. Detalles como logos reflectivos de las marcas, bolsillos con cierres, costuras planas para comodidad, entre otros, marcan grandes diferencias con las prendas nacionales, que no especifican tener detalles especiales.

En general, podemos concluir que los elementos cualitativos analizados en las diferentes categorías de productos, son superiores en las marcas internacionales Adidas y Puma que en las marcas nacionales Facol e Inizio. Esos elementos agregan mucho valor a los productos, haciéndolos más llamativos, con mayor calidad percibida, brindando mejor desempeño en el ejercicio y permitiendo un mayor valor en el precio de venta.





Tabla 8. Análisis de producto: camisetas de hombres

Marca	ADIDAS	PUMA	FACOL	INIZIO
Foto				
Nombre del producto en el sitio web	Camiseta Own The Run	Camiseta para correr Ignite para hombre	Camiseta Hombre Con Malla Lateral	Camiseta deportiva poliéster
Precio de venta final	\$109.990	\$86.687	\$29.900	\$39.000
Descripción en el sitio web	<p>UNA CAMISETA CÓMODA PARA CORRER CUALQUIER DISTANCIA</p> <p>Hecha con materiales reciclados como parte de nuestro compromiso por alcanzar la sostenibilidad, es una prenda que mantiene tu cuerpo cómodo durante tus entrenamientos largos los domingos o los 5K que corres a la hora del almuerzo entre semana. No te</p>	<p>Fija tu mirada en el máximo rendimiento con nuestra camiseta de running Ignite. Equipado con la última tela dryCell de Puma que absorbe la humedad para mantenerte fresco y cómodo mientras exiges a ti mismo.</p>	<p>Camiseta sport para Hombre manga corta, cuello redondo con corte en malla lateral.</p>	<p>No tiene descripción en el sitio web</p>

	contentes con la ropa que no te queda bien.			
Tipo de tela	100% poliéster reciclado	100% poliéster	100% poliéster	48% Poliéster 45% Poliamida 7% Elastano
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología de absorción de humedad AEROREADY. - Hecho con Primegreen, una serie de materiales reciclados de alto desempeño, sin usar poliéster virgen. 	<ul style="list-style-type: none"> - dryCell: El tejido técnico elimina la humedad de la piel para mantenerte seco y cómodo. - Visibility: elementos reflectivos para una mejor visibilidad de 360 grados en condiciones de poca luz 	No especifica ninguna	No especifica ninguna
Detalles, costuras y acabados	<ul style="list-style-type: none"> - Corte clásico - Cuello redondo - Suave y transpirable - Camiseta de running reflectiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Calce regular - Mangas cortas - Cuello redondo - Tela liviana y transpirable - Logo de PUMA Cat reflectante en el lado izquierdo del pecho - Costuras planas para menor fricción y mayor comodidad 	No especifica ninguna	No especifica ninguna
Link al producto (visitado el 06 de diciembre de 2020)	https://www.adidas.co/camiseta-own-the-run/FT1428.html	https://es-us.puma.com/es/us/pd/ignite-mens-running-tee/518585.html?dwvar_518585_color=28#productStorySection	https://www.facol.com.co/camiseta-hombre-malla-lateral-60090458/p	https://babalufashion.com/catalog/product/view/id/61427/s/camiseta-deportiva-poliester-talla-s-m-l-xl/category/16/

Fuente: Elaboración propia, basado en las páginas web de Adidas, Puma, Facol y Babalú Fashion (Inizio), 2021.

Tabla 9. Análisis de producto: pantalonetas de hombres



Marca	ADIDAS	PUMA	FACOL	INIZIO
Foto				
Nombre del producto en el sitio web	Design 2 Move Climacool Shorts	Shorts Run Favorite para hombre	Bermuda Jaspe Con Bolsillo	Bermuda Deportiva Poliéster
Precio de venta final	\$109.990	\$131.765	\$29.900	\$45.000
Descripción en el sitio web	<p>SHORTS TRANSPIRABLES QUE TE MANTIENEN FRESCO, SECO Y CÓMODO.</p> <p>Mantente cómodo y seco en tus entrenamientos en clima cálido con estos shorts ventilados. Están confeccionados en tejido suave que controla el calor y la humedad cuando el ritmo de tu entrenamiento aumenta. Las inserciones de malla dirigen el</p>	<p>Encuentra un nuevo favorito para correr con estos pantalones cortos para correr ligeros. Equipado con tecnología dryCELL y reflectivos 360 para mayor seguridad. Estos pantalones cortos seguramente se convertirán en la opción ideal para cualquier atleta.</p>	<p>Bermuda sport para hombre, unicolor con elástico en la cintura para brindar mayor comodidad</p>	<p>No tiene descripción en el sitio web</p>

	flujo de aire adonde más lo necesitas.			
Tipo de tela	Tejido liso 100% poliéster reciclado	100% poliéster	Poliéster 48% Nailon 47% Elastano 5%	Poliéster (no especifica porcentaje)
Tecnología	- Ventilación Climacool	- dryCell: El tejido técnico elimina la humedad de la piel para mantenerte seco y cómodo. - Visibility: elementos reflectivos para una mejor visibilidad de 360 grados en condiciones de poca luz	No especifica ninguna	No especifica ninguna
Detalles, costuras y acabados	- Bolsillos frontales con cierre. Cintura elástica con cordón ajustable. Inserciones de malla en la parte posterior e interior de la pierna -	- Calce regular - 7" de largo de costura interna - Cintura elástica con cordón ajustable tunelizado en el interior - Ventilaciones laterales para mayor libertad de movimiento	No especifica ninguna	No especifican
Link del producto (consultado el 06/12/2020)	https://www.adidas.co/design-2-move-climacool--shorts/DW9569.html	https://es-us.puma.com/es/us/pd/run-favorite-mens-session-shorts/519394.html?	https://www.facol.com.co/bermuda-jaspe-bolsillo-60100127/p	https://babalufashion.com/catalog/product/view/id/61919/s/bermuda-deportiva-

		dwvar_519394_color=04		poliester-talla-s-m-l-xl/category/16/
--	--	---------------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia, basado en las páginas web de Adidas, Puma, Facol y Babalú Fashion (Inizio), 2021.

Tabla 10. Análisis de producto: camisetas de mujeres

Marca	ADIDAS	PUMA	FACOL	INIZIO
Foto				
Nombre del producto en el sitio web	CAMISETA SIN MANGAS RUN-IT	Camiseta sin mangas de malla estampada Studio para mujer	Camiseta Atlético	BLUSA POLIESTER TALLA ÚNICA
Precio de venta final	\$79.990	\$79.717	\$8.450	\$20.000
Descripción en el sitio web	UNA CAMISETA SIN MANGAS DE CORTE HOLGADO PARA DEVORAR KILÓMETROS. Muévete con libertad. Esta camiseta sin mangas de running presenta un corte holgado	Este Studio Tank fue hecho para moverse contigo. Infundido con la tecnología de absorción de humedad dryCELL de PUMA, este tanque está diseñado para mantenerte seco y cómodo durante todo tu entrenamiento. Un	Camiseta deportiva estampada, cuello redondo y manga sisa con sesgo. Elaborada en tejido de punto.	No tiene descripción en el sitio web

	que te permite correr con comodidad. Su tejido absorbente remueve el sudor de tu piel y te mantiene seca en todo momento	dobladillo trasero caído y un diseño de espalda cruzada te brindan la máxima libertad de movimiento para estirarte. Y para rematar, las inserciones de malla en los hombros y la espalda sirven como ventilación y un toque de estilo.		
Tipo de tela	Tejido calado 51% poliéster / 49% poliéster reciclado	87% poliéster 13% elastano	Poliéster 88% Elastano 12%	Poliéster (no especifica porcentaje)
Tecnología	Tejido absorbente Climalite	dryCELL: tela confeccionada con tecnología que quita el sudor de tu piel manteniéndote fresco y cómodo	No especifica ninguna	No especifica ninguna
Detalles, costuras y acabados	<ul style="list-style-type: none"> - Cuello redondo - Sin mangas - 360 grados de reflectividad para que te vean en todo momento - Corte holgado: una talla más grande que el corte clásico y sigue la silueta 	<ul style="list-style-type: none"> - Calce regular - Diseño sin mangas con diseño de espalda cruzada - Dobladillo posterior más largo para moverte con libertad 	No especifica ninguno	No especifica ninguna

	del cuerpo para permitir una completa libertad de movimiento			
Link del producto (consultado el 06/12/2020)	https://www.adidas.co/camiseta-sin-mangas-run-it/FL7246.html	https://es-us.puma.com/es/us/pd/studio-womens-graphic-mesh-tank/518923.html?dwwar_518923_color=04	https://www.facol.com.co/camiseta_atletica_40090237/p	https://babalufashion.com/catalog/product/view/id/62367/s/blusa-poliester-talla-unica/category/6/

Fuente: Elaboración propia, basado en las páginas web de Adidas, Puma, Facol y Babalú Fashion (Inicio), 2021.

Tabla 11. Análisis de producto: short de mujeres

Marca	ADIDAS	PUMA	FACOL	INIZIO
Foto				
Nombre del producto en el sitio web	SHORTS MARATHON 20	Shorts de punto Run Lite para mujer	Short Running Estampado	SHORT POLIÉSTER TALLA S-M
Precio de venta final	\$99.990	\$78.000	\$32.900	\$45.000
Descripción en el sitio web	Un estilo retro con actualizaciones de alto rendimiento. Estos shorts de	Mantén los pies ligeros para que nada te detenga en la línea de meta.	Short deportivo para mujer estampado con elástico en la cintura.	No tiene descripción

	<p>running están confeccionados en tejido transpirable de secado rápido que te ayuda a combatir las altas temperaturas. Su diseño de corte ajustado y la cintura alta los mantienen en su lugar mientras corres. Mantente seca Climacool te mantiene fresca y seca en clima cálido</p> <p>Reflectividad total 360 grados de reflectividad para que te vean en todo momento</p>	<p>Nuestros pantalones cortos Run Lite cuentan con una tela liviana, soluciones de almacenamiento seguro, reflectividad de 360 grados y la tecnología dryCELL característica de PUMA para ayudarlo a mantenerse seco y cómodo durante su entrenamiento.</p>		
Tipo de tela	<p>Shorts: tejido liso 56% poliéster reciclado / 44% poliéster.</p> <p>Calzoncillo interior: tejido de punto jersey 54% poliéster / 46% poliéster reciclado</p>	100% poliéster reciclado	Poliéster 88% Elastano 12%.	92% POLIÉSTER 8% ELASTANO
Tecnología	- Ventilación Climacool.	- dryCELL: tela confeccionada con tecnología	No especifica ninguna	No especifica ninguna

	<ul style="list-style-type: none"> - Cintura elástica con cordón ajustable - 360 grados de reflectividad 	<p>que quita el sudor de tu piel manteniéndote fresco y cómodo</p> <ul style="list-style-type: none"> - VISIBILIDAD: detalles reflectantes que favorecen la visibilidad de 360 grados en condiciones de poca luz - Better materials: hecho con poliéster reciclado 		
Detalles, costuras y acabados	<ul style="list-style-type: none"> - Corte ajustado: pegado al cuerpo - Cintura alta - Calzoncillo interior - Tejido suave y elástico 	<ul style="list-style-type: none"> - Calce regular - 3" de largo de costura interna - Cintura de alta elasticidad para un ajuste flexible - Bolsillo con cierre a prueba de agua 	No especifica ninguna	No especifica ninguna
Link del producto (consultado el 06/12/2020)	https://www.adidas.co/shorts-marathon-20/GC6872.html	https://es-us.puma.com/es/us/pd/run-lite-womens-woven-shorts/519640.html?dwvar_519640_color=01	https://www.facol.com.co/short-running-estampado-40190087-0046/p	https://babalufashion.com/catalog/product/view/id/62245/s/short-poliester-tallas-m/category/6/

Fuente: Elaboración propia, basado en las páginas web de Adidas, Puma, Facol y Babalú Fashion (Inizio), 2021.

8.2. Análisis de la oferta

La compra y venta de ropa deportiva es un mercado en constante crecimiento. Según González (2018), en el año 2017 las ventas de prendas deportivas aumentaron un 11% en la demanda comercial local y un 2,2% en las exportaciones, con respecto a 2016. Afirma también que las cifras podrían ser de hasta 322.000 millones de pesos al año en el país, con crecimientos de dos dígitos para el año de la publicación del artículo y proyectados en los siguientes años. Un informe de Procolombia (2020) expuso que en el evento de Colombiamoda del año 2020, la ropa deportiva se encontraba dentro de la categoría de ropa que más se vendió.

El tamaño del mercado de la ropa deportiva es cada vez más importante. Fuentes como Euromonitor (2018) pronosticaba ventas en 2020 por más de 450.000 millones de pesos anuales antes de la pandemia. Este mercado es dominado principalmente por las marcas Premium extranjeras, como Adidas, Nike o Under Armour, con participaciones de hasta el 53% del *market share*. El restante está copado por marcas de carácter nacional.

Suponiendo que las ventas en 2020 a nivel nacional estuvieron cerca de lo proyectado por Euromonitor, el mercado de la ropa deportiva de carácter nacional debió vender alrededor de 211.500 millones de pesos. De ese mercado se espera captar un 0,3% de participación en el primer año, es decir, tener ventas de alrededor de 640 millones de pesos. Luego, mantener un margen de crecimiento anual del 10% hasta alcanzar ventas en el año 5 que se aproximen a los 930 millones de pesos. La oferta de prendas deberá estar equilibrada en un 50% de ropa deportiva para hombre y 50% de ropa deportiva para mujer, en concordancia con la estrategia aplicada por importantes marcas nacionales como Punto Blanco, según menciona la Cámara de Comercio de Bogotá (2017).

De acuerdo al diario La República (2013), en el año 2012 la empresa Adidas registró un récord de margen bruto de ganancias del 50,1%. Con este dato como referencia, se puede pensar que se pueden manejar márgenes brutos para los productos de ropa deportiva a producir que tengan márgenes de ganancia en un rango entre el 45% al 50% sobre el precio de venta como margen bruto. Por lo tanto, la utilidad bruta esperada podría estar entre 418.5 a 465 millones de pesos para el año 5.

8.3. Análisis de precio

El precio representa uno de los factores más distantes entre las prendas de marcas internacionales y las prendas de marcas nacionales. La Tabla 12 muestra de manera resumida los precios de las categorías, producto y marcas analizadas, los promedios de precios por categoría de las marcas internacionales y nacionales, así como un factor de relación entre estos promedios, que nos sirve para determinar cuántas veces es más costosa una prenda deportiva internacional versus una nacional.

Tabla 12. Resumen de precios de ropa deportiva

	Adidas	Puma	Facol	Inizio	Promedio internacional	Promedio Nacional	Factor (Int/nac)
Camiseta hombre (\$)	\$109.990	\$86.687	\$29.900	39.000	\$98.339	\$34.450	2,85
Pantaloneta hombre (\$)	\$109.990	\$131.765	\$29.900	\$45.000	\$120.878	\$37.450	3,23
Camiseta mujer (\$)	\$79.990	\$79.717	\$8.450	20.000	\$79.854	\$14.225	5,61
Short mujer (\$)	\$99.990	\$78.000	\$32.900	\$45.000	\$88.995	\$38.950	2,28
PROMEDIO (\$)	\$99.990	\$94.042	\$25.288	\$37.250	\$97.016	\$31.269	3,10

Fuente: Elaboración propia, basado en: www.adidas.co; <https://es-us.puma.com/>;

www.facol.com.co; www.babalufashion.com, 2021

En promedio, una prenda deportiva de marcas internacionales está por el orden de \$97.000, mientras una prenda deportiva nacional está alrededor de \$31.000. Esta clara diferencia de precios muestra que una prenda Adidas o Puma es 3.1 veces más costosa que una de Facol o Inizio. La diferencia más marcada está en la categoría de camisetas de mujer, donde hay una diferencia de precio de más de 5 veces entre una marca nacional y una internacional.

Esos mayores precios están dados por distintas razones. Por un lado, las marcas Adidas y Puma tienen un recorrido mayor, más reconocimiento y valor de marca que hacen que el costo de adquirir sus productos sea mayor. Por otro lado, las características cualitativas más sobresalientes de la ropa deportiva internacional, analizadas en la sección 8.1, también dan mayor valor agregado a los productos, por su tecnología, su confección, calidad de los materiales, entre otros

8.4. Análisis de plaza

En el análisis de la plaza de los productos de ropa deportiva seleccionados, se realizó un estudio de *merchandising* de las páginas web de cada una de las marcas que se han venido trabajando hasta el momento. El análisis se centró en la página de inicio del sitio web y la página donde aparecían los productos analizados en el numeral 8.1. En la Tabla 13 se puede encontrar una comparación entre las páginas de inicio de las marcas seleccionadas para el presente análisis, mostrando la cantidad y calidad de la información que muestran e identificando los elementos básicos que optimizan los sitios web para los motores de búsqueda SEO, el cual permite que las páginas web con mejor optimización aparezcan entre los primeros resultados de motores de búsqueda, como Google o Bing, aumentando así las posibilidades de que el usuario acceda a visitarla, ver los productos, buscar información, etc. Cuando el puntaje SEO es bajo, menos gente visita la página web. El análisis se realizó utilizando la herramienta Woorank (www.woorank.com).

En la Tabla 14 se encuentra la comparación entre las páginas donde cada marca vende sus productos, mostrando la cantidad de la información que muestran acerca de los productos ofrecidos. Se identifican todos los elementos informativos que tiene cada página web y se especifica si las otras marcas cuentan con dicha información, así como su pertinencia, son factores claves en el momento de una decisión de compra de un posible cliente virtual.

Frente a todo lo anterior, se puede intuir que existe una gran diferencia en el desarrollo de las páginas web de las marcas internacionales comparadas con las marcas nacionales. Primero, el análisis SEO arrojó como resultado un desarrollo muy superior de la página web de Adidas al lado de la competencia objetivo de este análisis. Puma y Facol tienen un análisis SEO aceptable, mientras Inizio tiene un desarrollo mucho menor en este sentido de su sitio web. Esto significa que hay muchos clientes potenciales que utilizan motores de búsqueda para encontrar los productos que están buscando, pero es poco probable que los primeros resultados sean dirigidos a los sitios con menor desarrollo del SEO.

Dentro del análisis de la información, se puede apreciar que como cliente es posible encontrar en las páginas de venta de los productos, y aquí vuelve a mostrar una gran diferencia entre la cantidad y calidad de información mostrada por marcas como Adidas y Puma versus la información que se puede encontrar en páginas como las de Facol o Inizio. Este es un punto muy importante, debido a que la compra de ropa por medio de páginas web, requiere que el cliente esté seguro de lo que va a adquirir ante la imposibilidad de medírselo o tocarlo. Tener claridad de información en elementos clave como el tipo de tela, detalles de confección, información de métodos de pago, información de entrega, garantías o devoluciones, puede convencer a cualquier persona de realizar su compra en línea y garantizar una mayor satisfacción del producto entregado. La falta de esa información, por su parte, podría ser fatal para un potencial cliente. Un elemento que vale la pena resaltar en

la página de Adidas son los comentarios y calificaciones que los compradores de los productos dan sobre cada uno.

Por lo anterior, se concluye y se resalta la importancia de brindar a los clientes la posibilidad de encontrar fácilmente la marca o tipos de producto que están buscando (un buen manejo SEO), así como poner a disposición la mayor cantidad de información posible de los productos (fotos, confección, tipo de tela, etc.), proceso de compra (pagos y envíos) y postventa (garantías y cuidados), con el fin de brindar mejor claridad y confianza.

Tabla 13. Análisis SEO de páginas web de marcas de ropa deportiva

	Adidas	Puma	Facol	Inizio
URL de la página web	https://www.adidas.co/	https://es-us.puma.com/	https://www.facol.com.co/	https://babalufashion.com/
Efectividad SEO (Según Woorank.com) *	89%	65%	61%	50%
¿Tiene una correcta etiqueta de título? *	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Tiene una correcta meta descripción? *	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Tiene los encabezados correctamente definidos en niveles? *	Sí	No (no tiene encabezados de primer nivel)	Sí	No (no tiene encabezados de primer nivel)
¿El análisis semántico contiene términos relacionados con el negocio? *	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Las imágenes tienen correctamente el atributo ALT? *	Sí	No	No	No
¿Tiene correctamente configuradas las solicitudes de redireccionamiento de dominio? *	Sí	Sí	Sí	No

¿La página cuenta con un fichero robot.txt? *	Sí	Sí	Sí	No
¿La página cuenta con mapa del sitio (Sitemap XML)? *	Sí	Sí	Sí	No
¿La página web tiene un diseño que facilita su lectura?	Sí	Sí	Sí	No
Número de elementos con los que SI cumplen en el análisis	9	7	8	3

Fuente: Elaboración propia, basado en Woorank, 2021.

Tabla 14. Análisis de elementos informativos de productos en página de venta

	Adidas	Puma	Facol	Inizio
Nombre	Si	Si	Si	Si
Precio	Si	Si	Si	Si
Más de 2 fotos	Si	Si	No	No
Tallas disponibles	Si	Si	Si	Si
Colores disponibles	Si	Si	Si	Si
Cantidad disponible	No	No	No	Si
Descripción	Si	Si	Si	No
Información de entrega	Si	Si	No	No
Información de devoluciones o cambios	Si	No	No	No
Detalles de confección	Si	Si	No	No
Instrucciones de lavado y cuidados	Si	Si	Si	No
Información de métodos de pago	Si	Si	No	No
Calificaciones y comentarios de compradores	Si	Si	No	No
Número de elementos que Sí cumplen en el análisis	12	11	6	5
Porcentaje de cumplimiento / total de elementos informativos analizados	92.3%	84.6%	46.2%	38.5%

Fuente: Elaboración propia, basado en: www.adidas.co; <https://es-us.puma.com/>;

www.facol.com.co; www.babalufashion.com, 2021.

8.5. Análisis de promoción

La promoción de los negocios digitales requiere estrategias de mercadeo digital que permitan a las marcas acercarse a sus clientes por medio de las aplicaciones y páginas web que estos usen. Según el portal MD Marketing Digital (2019), donde se expresa que el mercadeo digital es el conjunto de técnicas de mercadeo que una empresa hace para llegar a su público objetivo por medio de páginas web, redes sociales y aplicativos de dispositivos, con la meta de conseguir contacto desde la marca en todos los espacios donde los clientes o posibles clientes interactúen, ofreciendo ventajas como la capacidad de medir la efectividad de las campañas que se realicen, la inmediatez de los resultados, alcance global y mejor segmentación de los clientes.

De esta manera, una marca de producción y comercialización en medios digitales de ropa deportiva deberá contar con una estrategia sólida de mercadeo digital. Para ello, hay unos elementos esenciales con los cuales se debe contar: página web con carrito de compras, correo electrónico y redes sociales básicas (Instagram, Facebook y Twitter. A medida que madure la marca se puede ampliar hacia otras redes sociales).

Para el sitio web especializado en marketing digital, RD Station (2021), las principales estrategias o técnicas utilizadas para hacer campañas de mercadeo digital son:

- **Marketing de contenido:** es todo el contenido digital que se genera para informar, entretener o educar al público objetivo al cual deseamos llegar. Es importante para generar interacción entre lo publicado en redes sociales con los blogs y demás contenido de la página web u otras herramientas, de manera que se le ofrezca al cliente o posible cliente la información que precisamente necesita.

- **E-mail marketing:** se trata de estrategias que buscan brindarle información específica a un grupo de personas por medio del correo electrónico. La información enviada debe ser relevante y de interés para el usuario para no ser percibida como correo basura o *spam*, como promociones, novedades de productos, beneficios, etc.
- **Redes sociales:** se han convertido en el principal medio para contactar de manera rápida y eficaz los públicos objetivos a los que cualquier marca pretende llegar. Es importante usar las redes que usan los clientes potenciales para generar contenido de interés para estos y dirigirlos a los canales de compra que ofrece una empresa de comercio digital.
- **Optimización de conversión:** son todos los esfuerzos dirigidos a que los clientes actuales y potenciales interactúen con la campaña de mercadeo digital de acuerdo al objetivo de la misma. Por ejemplo, un objetivo de campaña puede ser recolectar datos por medio de formularios, la inscripción de un usuario en la página web, la compra de un producto, una interacción con una publicación en redes sociales, una visita a la página web por medio de un motor de búsqueda, entre muchas otras opciones. La optimización de conversión entonces es lograr la mayor cantidad de interacciones según el objetivo planteado, de acuerdo al presupuesto invertido.
- **Marketing de búsqueda:** tiene como objetivo que una página web sea privilegiada o priorizada dentro de los resultados de búsqueda de motores como Google, Bing o Yahoo.

Lo anterior nos lleva a definir necesidades de inversiones, cuantificadas en la Tabla 15, para empezar la presencia de la marca en medios digitales.

Tabla 15. Necesidades de inversión para la estrategia de mercadeo digital

Inversión a realizar	Objetivo	Valor de inversión	
Creación de logo y manual de marca	Permite darle a la marca una identidad visual fuerte y estratégica.	\$	3.000.000
Diseño, creación e implementación de una página web con carrito de compras y blog	Es el eje central de la estrategia de mercadeo digital. Debe ser llamativa y con contenido de interés (blog) y buena sección de compras.	\$	2.500.000
Dominio y Hosting por 1 año	Tener una URL llamativa y un hosting confiable para la página web	\$	186.000
Mantenimiento de página web por un año	Servicio contratado para actualizar contenido de la página web, fotos, productos, etc.	\$	6.000.000
Creación de 3 correos institucionales y pago por 1 año	Correos institucionales para información, atención al cliente y otros	\$	165.564
Community management por 1 año	Creación de redes sociales y actualización de contenidos constantemente para generar interacción con clientes potenciales	\$	9.600.000
INVERSIONES TOTALES NECESARIAS PARA LA ESTRATEGIA DE MERCADEO DIGITAL		\$	21.451.564

Fuente: Elaboración propia, basado en cotizaciones de co.godaddy.com, expertos en mercadeo digital, 2021.

Para elevar la probabilidad de éxito en la producción y comercialización por medios digitales de ropa deportiva, es necesario realizar una combinación de los elementos más importantes detectados por medio de los análisis de productos, precios, plaza y promoción de este tipo de mercados textiles. En cuanto a los productos vale la pena resaltar la necesidad de cargar de valor las prendas por medio de elementos como la tecnología y calidad aplicadas en las telas, diseño y confección, elementos llamativos y útiles en diseño, así como la comodidad que ofrecen. Productos con alto valor agregado generan mayor calidad percibida y abren la posibilidad de no competir en economías de precios bajos, sino que se pueden ofrecer productos más costosos, sin llegar a altos precios como las marcas internacionales.

La plaza, entendida como las páginas web de las marcas, debe contener información útil y de calidad para los clientes. Las páginas de inicio deben mostrar productos llamativos, con un diseño que facilite la visualización del sitio, así como información de interés para los clientes o visitantes, y al momento de la venta de productos, deben mostrar la mayor cantidad de información que necesiten quienes estén interesados en adquirir un producto. No debe faltar un nombre llamativo del producto, el precio del mismo, una descripción más detallada posible, información de envío, tallas, cambios, devoluciones, garantías, etc. Una buena página web facilita también la promoción de los productos, integrando el contenido generado dentro de la misma, con las estrategias en redes sociales y correos de mercadeo que se implementen.

9. Estudio técnico

El estudio técnico se realizó desde un análisis de 3 aspectos técnicos del proyecto de emprendimiento: localización (micro y macro), tamaño e ingeniería.

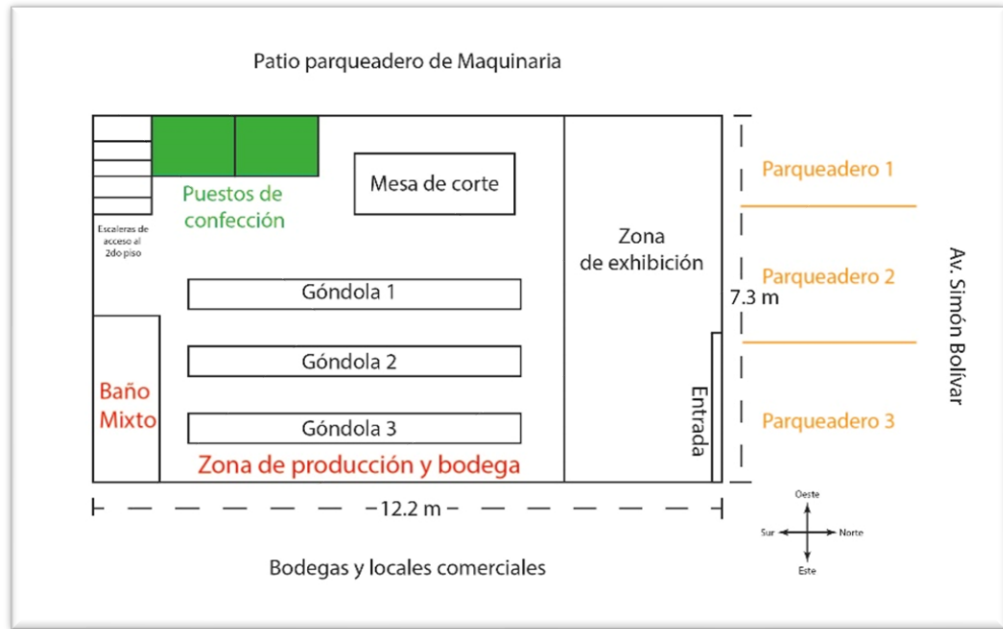
9.1. Micro y macro localización:

La comercialización de las prendas de ropa deportiva producidas, tendrán un alcance a nivel nacional dentro del territorio de Colombia, dada la posibilidad de realizar envíos a la gran mayoría de ciudades y municipios del país, por medio de transportadoras. Por lo tanto, la página web tendrá una macrolocalización dentro de todo el territorio colombiano.

La microlocalización de la empresa será en la ciudad de Dosquebradas, Risaralda (Zona Metropolitana de Pereira), en el barrio La Romelia, en la Avenida Simón Bolívar No. 76-64. Allí se encuentra actualmente un local desocupado, de 150 metros cuadrados, que contiene un baño. Allí se instalará todo lo correspondiente a los equipos servidores, oficinas y bodega. El local se divide en 2 niveles. En el primer nivel, donde está el acceso, se puede separar la zona operativa de una pequeña zona comercial. El área administrativa se ubica en el segundo piso, con 8 puestos de trabajo, en uno de los cuales deberá ir instalado el servidor de la empresa. En el área operativa se instalarían 3 góndolas altas para bodegaje de materia prima, producto en proceso, producto terminado y productos para despacho. Los Gráfico 10 y Gráfico 11 son bocetos de la distribución del local. Las Imágenes 1 y 2 son imágenes de Google Maps del local en cuestión.

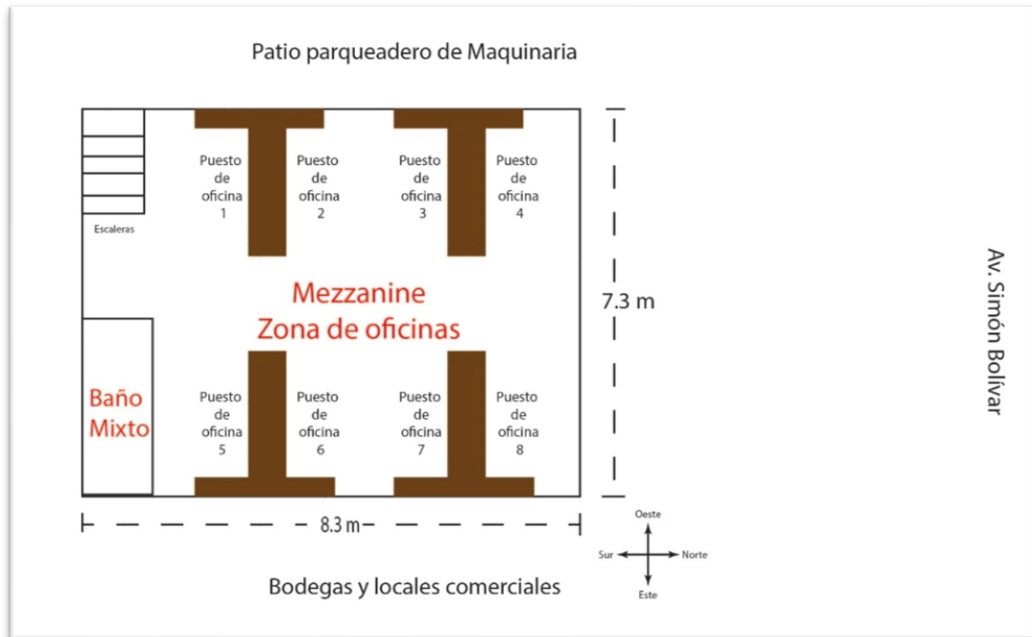
Para el manejo de la página web se instalará el servidor dentro de estas oficinas. El hosting y el respaldo del hosting, se contratará completamente con el servicio que brinda GoDaddy.com, una página especializada en manejo de hosting y dominios. El servicio incluye hosting con respaldo, dominios, correo electrónico, seguridad (certificado SSL), etc..

Ilustración 10. Boceto de distribución de primer piso del local, destinado para producción.



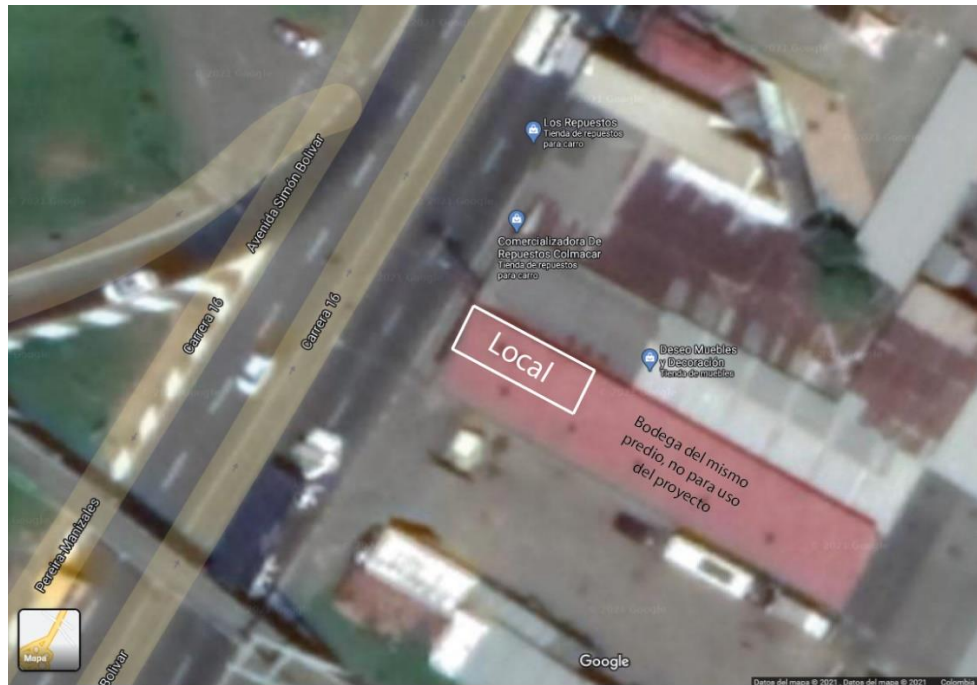
Fuente: Elaboración propia, 2021

Ilustración 11. Boceto de distribución de segundo piso del local, destinado para administración.



Fuente: Elaboración propia, 2021

Ilustración 12. Vista aérea de ubicación del local



Fuente: Google Maps, 2021

Ilustración 13. Vista desde la calle del local



Fuente: Google Maps, 2021

9.2. Tamaño

En la Ilustración 10 se especifica el tamaño que tiene el local elegido, con dimensiones más o menos rectangulares de 12.2 metros de profundo, con 7.3 metros de frente por la avenida Simón Bolívar y con un mezzanine que sirve como zona de oficinas. El área útil a usar es de aproximadamente 130 metros cuadrados. En cuanto al tamaño de la inversión para el local, la Tabla 16 especifica las inversiones que a priori se consideran necesarias para dotar completamente el local y habilitarlo para el trabajo que se necesita.

Tabla 16. Presupuesto de inversión para adecuación del local

INVERSIONES A REALIZAR PARA ADECUACIÓN DE LOCAL				
Ítem	Vlr Unit	Cant	Vlr Total	
Escritorio en L dual Maderkit P00221	\$ 329.900	4	\$	1.319.600
Sillas de escritorio	\$ 187.900	6	\$	1.127.400
Computador Servidor Dell Power Edge T40 + Pantalla + teclado y mouse	\$ 3.745.000	1	\$	3.745.000
Computador para diseño Windows	\$ 2.699.000	1	\$	2.699.000
Computador de escritorio todo en uno HP	\$ 2.259.000	2	\$	4.518.000
Góndola de 1,8m alto * 0,5m profundo * 3m largo	\$ 650.000	6	\$	3.900.000
Mesa de corte 3m * 2m	\$ 1.500.000	1	\$	1.500.000
Cortadora textil 4 pulgadas	\$ 360.000	1	\$	360.000
Máquina fileteadora semi industrial	\$ 1.699.000	2	\$	3.398.000
Mesas para fileteadoras	\$ 300.000	2	\$	600.000
Pintura y adecuaciones	\$ 2.500.000	1	\$	2.500.000
Otros	\$ 1.000.000	1	\$	1.000.000
INVERSIÓN APROXIMADA EN ADUACIÓN DE LOCAL Y OFICINAS			\$ 26.667.000	

Fuente: Elaboración propia, basado en Mercadolibre, Alkosto y otros, 2021.

9.3. Ingeniería

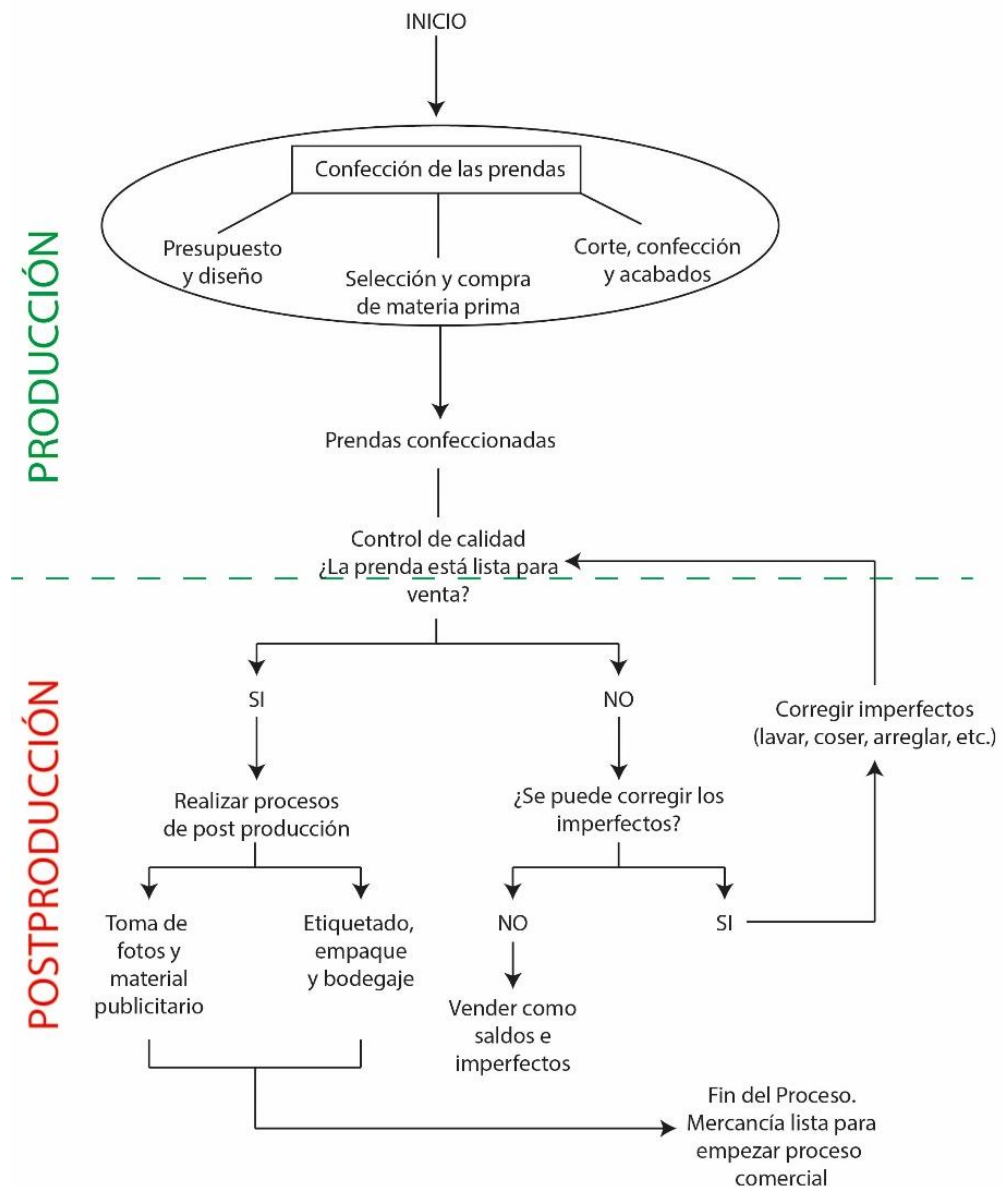
La ingeniería de procesos para el emprendimiento se puede dividir en dos macro procesos: productivos y comerciales. Ambos procesos son sumamente importantes para el cumplimiento de la estrategia de negocios, debido a que permiten asegurar una buena calidad de los productos, cercanía con el cliente y una labor comercial adecuada. Los procesos productivos se dividen a su vez en 2 subprocesos, uno de producción inicial y otro de postproducción. En la producción de las prendas se llevan actividades cruciales para la empresa, especialmente las relacionadas con la confección de las prendas, que consta de distintas etapas como el establecimiento del presupuesto, el diseño de las telas, la selección y compra de materia prima, el corte, la confección de las prendas y el aplique de acabados.

Todas estas actividades nos deben dar como resultado una serie de productos terminados, las prendas, que deben pasar luego por control de calidad para verificar que lo que se vaya a vender no tenga imperfechos, suciedad o cualquier otro detalle para corregir. Cuando empieza ese control de calidad, se da inicio a las actividades de post producción, que tiene como objetivo garantizar un buen acabado y calidad de las prendas, empaclar los productos adecuadamente y guardarlos en bodega. La Ilustración 14 ilustra cómo se relacionan las actividades de producción y post producción.

El segundo macro proceso está relacionado con las actividades comerciales, es decir, todo lo relacionado con los procesos de mercadeo, ventas y servicio post venta. La Ilustración 15 muestra cómo se da interrelación entre las tres. Las actividades de mercadeo están encaminadas a mejorar la promoción y publicidad de las prendas, así como mantener un tráfico constante en las redes sociales y la página web. Los procesos de venta del producto van desde el momento en el que el cliente selecciona los artículos en el carrito de compras, hasta cuando se

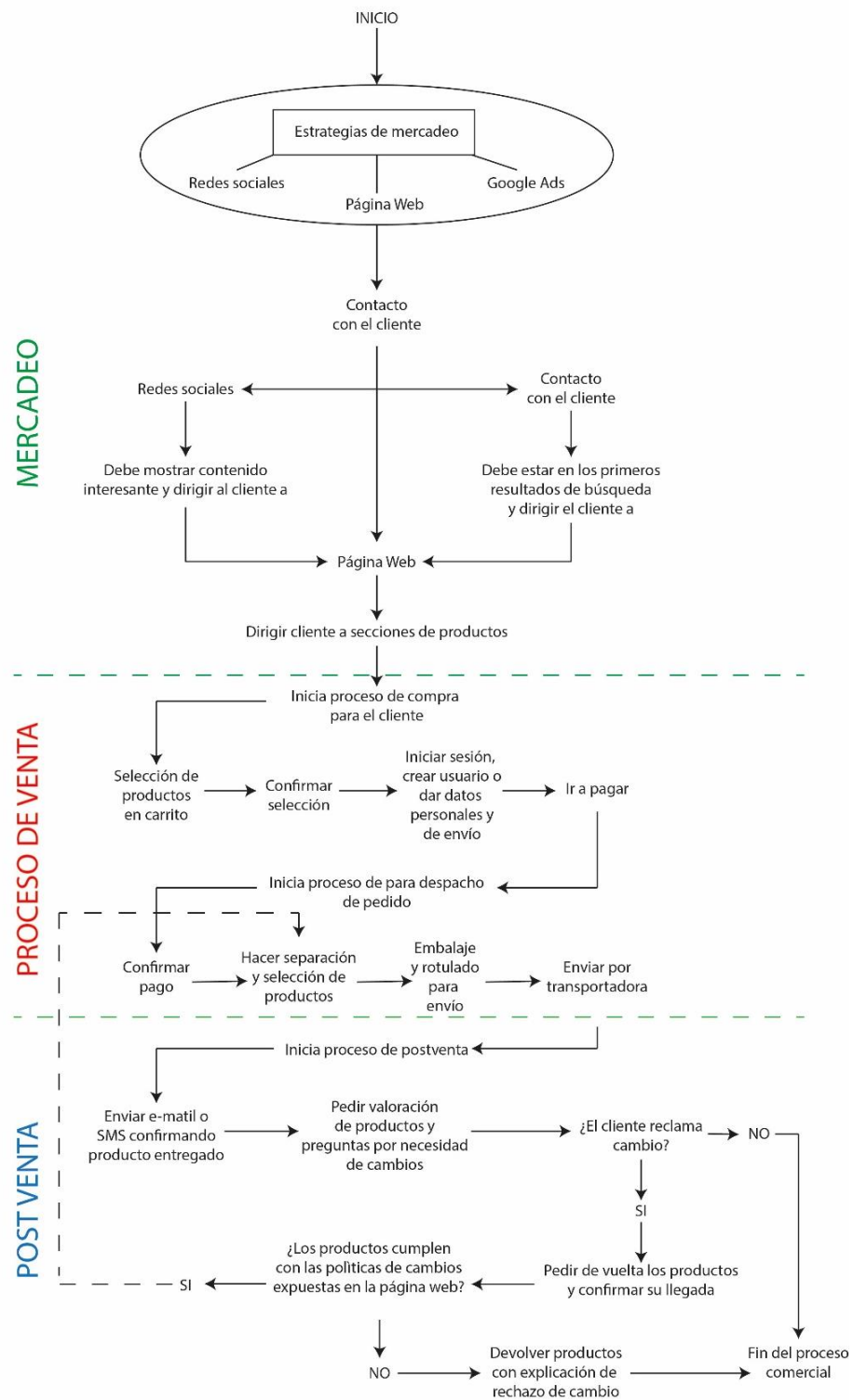
despacha el pedido por transportadora. Desde allí, todo el seguimiento y control se hace por medio de actividades de post venta.

Ilustración 14. Flujograma de procesos productivos



Fuente: Elaboración propia, 2021.

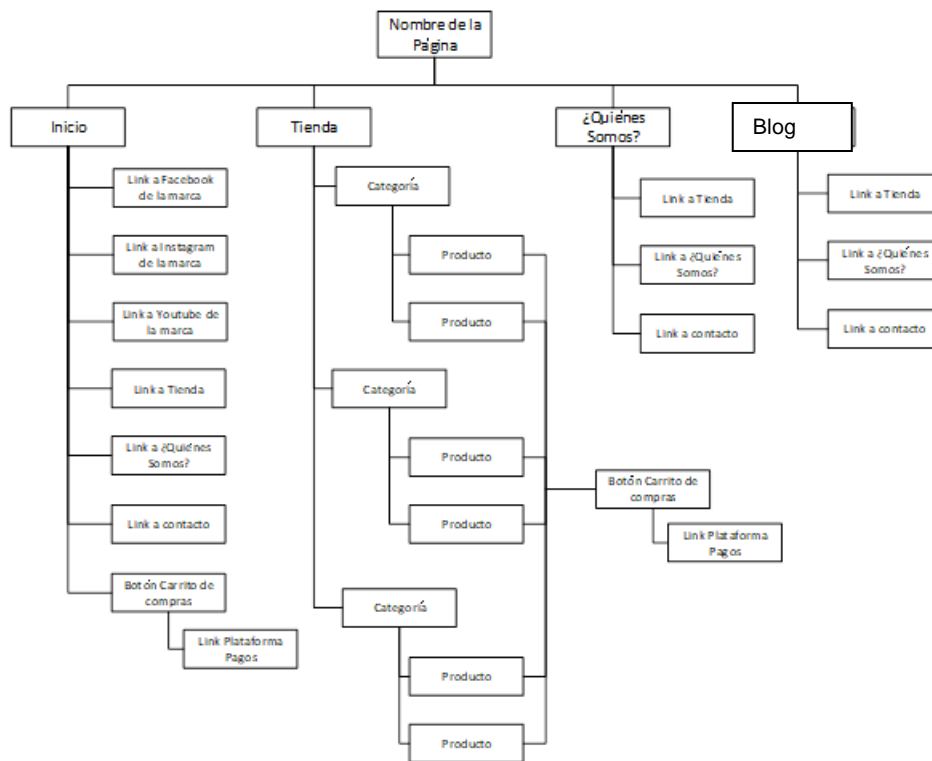
Ilustración 15. Flujograma de procesos comerciales, venta y postventa



Fuente: Elaboración propia, 2021

Por último, la Ilustración 16 indica cómo será la estructura de la página web, con dos secciones muy importantes para la ejecución de la estrategia de la empresa, las cuales son la Tienda y el Blog. Por un lado, la Tienda es el espacio de exhibición de los productos, donde los clientes y compradores se dirigen para hacer la selección y compra de las prendas que quieren. El Blog, por su parte, es el gancho principal con el que se genera tráfico desde otras plataformas y redes sociales hacia la página web, donde una vez dentro mirando el contenido, se puede ofrecer los productos de una manera más fácil y efectiva.

Ilustración 16. Ingeniería de la estructura de la página web.



Fuente: Elaboración propia, 2021

10. Aspectos organizacionales, administrativos y legales.

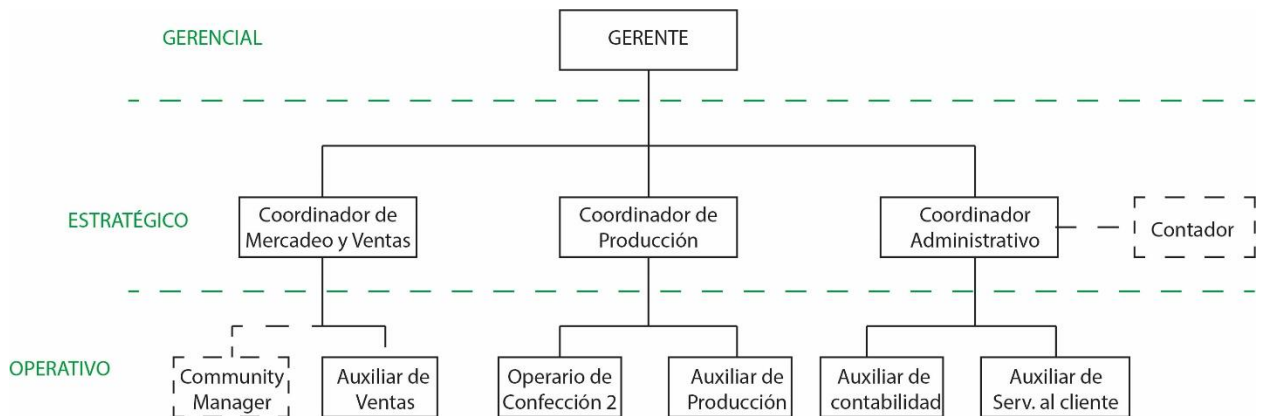
En cuanto a la organización necesaria para llevar a cabo la empresa de producción y comercialización por medios digitales de ropa deportiva, se propone una estructura de tres niveles: gerencial, estratégico y operativo. Cada nivel tiene funciones y objetivos distintos dentro de la estrategia planteada:

- **Nivel gerencial:** representado únicamente por el gerente, quien será el encargado de velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos y financieros de la empresa. Será quien lidere la implementación de procesos productivos y comerciales de la mano con el personal del nivel estratégico, de tal manera que la empresa logre un nivel de ventas que le permita subsistir en el tiempo.
- **Nivel estratégico:** representado por 3 cargos de contratación directa, encargados de coordinar distintas áreas de la empresa, y un cargo de contratación por prestación de servicios, que es la figura de contador. Los 3 cargos de contratación directa son un coordinador de mercadeo y ventas, encargado de planear y ejecutar las estrategias de mercadeo digital y gestionar las ventas que se generen en los distintos canales; un coordinador de producción, quien será encargado de todo el proceso de confección, desde el el diseño de las prendas, corte de las telas hasta establecer los procesos de control de calidad; y un coordinador administrativo, encargado de todos los temas de manejo de talento humano y los sistemas de gestión que empieza a generar la empresa. La figura de contador será contratada de manera externa y tiene como función principal el mantener al día y organizada la contabilidad, generar informes financieros y proyecciones de flujos de caja.

- **Nivel operativo:** serán subordinados a cada uno de los cargos de nivel estratégico, dependiendo de la función de cada uno. En términos generales, serán los encargados de llevar las operaciones de mercadeo, ventas, producción y administración de la empresa, tales como recibir las ventas, confeccionar, seleccionar, contar prendas, ingresar gastos, atender PQR, etcétera.

La Ilustración 17 muestra el organigrama de la organización, con los tres niveles planteados anteriormente y con los cargos de cada nivel. Los cargos que están en línea punteada son contratados como prestación de servicio y los restantes serán contratados directamente por la empresa. La Tabla 17 especifica los presupuestos de salarios, prestaciones sociales y bonificaciones mensuales para los cargos de contratación directa, según la estructura organizacional de la empresa. La Tabla 18 muestra el presupuesto de pago a los cargos contratados por prestación de servicios (Community Manager y contador). La *Tabla 19* contiene información sobre las funciones que deberá desempeñar cada cargo.

Ilustración 17. Organigrama de la organización.



Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 17. Presupuestos de salarios y prestaciones para cargos de contratación directa

CARGO	NIVEL	SALARIO BÁSICO ANUAL*	AUX. DE TRANSPORTE ANUAL*	BONIFICACIONES MENSUALES NO CONSTITUTIVAS DE SALARIO	PRESTACIONES SOCIALES + SEGURIDAD SOCIAL*	VALOR TOTAL ANUAL SALARIO + PRESTACIONES*
Gerente	Gerencial	\$ 42.000.000		\$ 500.000	\$ 15.908.022	\$ 63.908.022
Coordinador de Mercadeo y Ventas	Estratégico	\$ 30.000.000		\$ 200.000	\$ 11.362.873	\$ 43.762.873
Coordinador de Producción	Estratégico	\$ 30.000.000		\$ 200.000	\$ 11.362.873	\$ 43.762.873
Coordinador administrativo	Estratégico	\$ 30.000.000		\$ 200.000	\$ 11.362.873	\$ 43.762.873
Auxiliar de ventas	Operativo	\$ 10.902.312	\$ 1.277.448	\$ 100.000	\$ 4.129.386	\$ 16.231.698
Operario de confección 1	Operativo	\$ 10.902.312	\$ 1.277.448	\$ 100.000	\$ 4.129.386	\$ 16.231.698
Operario de confección 2	Operativo	\$ 10.902.312	\$ 1.277.448	\$ 100.000	\$ 4.129.386	\$ 16.231.698
Auxiliar de producción	Operativo	\$ 10.902.312	\$ 1.277.448	\$ 100.000	\$ 4.129.386	\$ 16.231.698
Auxiliar de contabilidad	Operativo	\$ 14.400.000	\$ 1.277.448	\$ 100.000	\$ 5.454.179	\$ 21.054.179
Auxiliar de servicio al cliente	Operativo	\$ 10.902.312	\$ 1.277.448	\$ 100.000	\$ 4.129.386	\$ 16.231.698
* Valores anuales			VALOR ANUAL DE SALARIOS + PRESTACIONES			\$ 297.409.313
			VALOR MENSUAL DE SALARIOS + PRESTACIONES			\$ 24.784.109

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 18. Presupuestos de salarios y prestaciones para cargos de contratación directa

CARGO	NIVEL	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Contador	Gerencial	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Community Manager	Operativo	\$ 600.000	\$ 7.200.000
TOTAL		\$ 31.200.000	

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 19. Funciones de cargos

CARGO	NIVEL	FUNCIONES
Gerente	Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Planear, organizar, dirigir y controlar los lineamientos estratégicos para la consecución de los objetivos de la empresa - Seleccionar y liderar un adecuado equipo de trabajo con gran talento humano para cumplir los objetivos de la empresa - Velar por la viabilidad financiera de la empresa, aprovechando las oportunidades que se presentan en el entorno. - Realizar control a los activos corrientes de la empresa, como los inventarios, materias primas, efectivo, plata disponible en bancos, etc. - Tomar decisiones racionales basadas en análisis financieros y operativos en la empresa
Coordinador de Mercadeo y Ventas	Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar y coordinar la estrategia de mercadeo digital de la empresa y velar por su cumplimiento - Plantear estrategias para el crecimiento de las ventas - Velar por el fortalecimiento de la marca en medios digitales - Coordinar el proceso de venta a los clientes que compren por medios digitales
Coordinador de Producción	Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar nuevas colecciones para temporadas de acuerdo a tendencias de moda - Coordinar los procesos de producción y post producción de la empresa desde selección de telas, corte, confección, acabados y control de calidad
Coordinador administrativo	Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar los procesos de postventa de la empresa, haciendo contacto con los clientes y asegurandose que hayan recibido los productos a satisfacción o que sus PQRS sean atendidas - Trabajar de la mano de área contable de la empresa para llevar una estructura de costos y gastos coherente a la estrategia de la empresa
Auxiliar de ventas	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar todos los pedidos y compras que se hagan por medios digitales - Hacer la solicitud al área de producción de los productos que requieren ser despachados a los clientes - Hacer la logística para el envío de la mercancía al cliente
Operario de confección	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar las labores de corte y confección de las prendas
Auxiliar de producción	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las inspecciones de las prendas para control de calidad - Planchar, doblar y empacar los productos - Separar órdenes emitidas por el auxiliar de ventas y entregarlas para despacho
Auxiliar de contabilidad	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar en el software contable todos los costos y gastos que se generen en la empresa de acuerdo a los centros de costos asignados - Presentar informes de cartera y pago a proveedores.
Auxiliar de servicio al cliente	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la recepción de la mercancía con los clientes y verificar satisfacción - Atender y escalar PQRS
Community Manager	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer el manejo de las redes sociales de la empresa de acuerdo a la estrategia de mercadeo planteada - Crear contenido de interés para la página web y redes sociales
Contador	Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar al día la contabilidad de la empresa - Establecer políticas contables que permitan dar información financiera veráz del estado de la empresa - Presentar impuestos - Presentar informes financieros y/o contables a los socios de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2021

El tipo de la sociedad será una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual fue creada por medio de la Ley 1258 de 2008 y presenta las mayores facilidades y ventajas para establecer una sociedad en Colombia. Según la página web de la Cámara de Comercio de Cali (2021), los requisitos para formar una SAS son los siguientes:

- “Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen). Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal” (p. 1).

El costo de abrir una SAS es relativamente bajo, alrededor de \$730.000 para una empresa que inscriba un capital de aproximadamente \$60.000.000.

11. Evaluación financiera

11.1. Presupuesto de ingresos

La meta en ingresos es lograr vender aproximadamente \$634.000.000, de acuerdo al estudio de la oferta realizado en la sección 8.2. Para lograrla se requiere vender un aproximado de 900 prendas en total, en un precio promedio de \$60.000, el cual es un precio intermedio entre las prendas de industria nacional y la industria internacional, de acuerdo al estudio de precios de la sección 8.3. Para el análisis financiero se presupuesta una producción promedio de 225 prendas de cada referencia de manera mensual.

11.2. Presupuesto de costos y gastos

Para determinar los presupuestos de costos en los que se incurre por la producción y comercialización por medios digitales de ropa deportiva, se utilizó en este caso una separación de los costos y de los gastos, tanto fijos como variables. Así se logra determinar cuál es el margen de contribución unitario de cada tipo de referencia y el punto de equilibrio al cual debería llegar la empresa. En las Tablas 20, 21, 22 y 23, se especifican cuáles son los costos variables en los que se incurre por la fabricación de cada uno de los tipos de prendas en elementos como materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

Tabla 20. Costos variables por unidad de short de mujer

Ítem	Unidad	Cant.	Prec. Unit	Costo Total
Tela short	m2	0,4	\$ 17.500	\$ 7.000
Resorte	m	0,75	\$ 7.200	\$ 5.400
Corte	Serv	1	\$ 300	\$ 300
Armado de prenda	Serv	0,5	\$ 3.800	\$ 1.900

Etiquetas	Und	1	\$	300	\$	300
Empaque	Und	1	\$	500	\$	500
Marquillas	Und	1	\$	50	\$	50
Estampado	Und	1	\$	1.000	\$	1.000
CIF	Und	1	\$	1.645	\$	1.645
Costo variable total por 1 short de mujer					\$	18.095
Costo variable total por 225 unidades					\$	4.071.375

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 21. Costos variables por unidad de blusa de mujer

Ítem	Unidad	Cant.	Prec. Unit	Costo Total
Tela blusa	m2	0,5	\$ 17.500	\$ 8.750
Corte	Serv	1	\$ 300	\$ 300
Armado de prenda	Serv	0,5	\$ 3.800	\$ 1.900
Etiquetas	Und	1	\$ 300	\$ 300
Empaque	Und	1	\$ 500	\$ 500
Marquillas	Und	1	\$ 50	\$ 50
Estampado	Und	1	\$ 1.000	\$ 1.000
CIF	Und	1	\$ 1.280	\$ 1.280
Costo variable total por 1 blusa de mujer				\$ 14.080
Costo variable total por 225 unidades				\$ 3.168.000

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 22. Costos variables por unidad de pantaloneta de hombre

Ítem	Unidad	Cant.	Prec. Unit	Costo Total
Tela pantaloneta	m2	0,6	\$ 16.500	\$ 9.900
Resorte	m	0,75	\$ 7.200	\$ 5.400
Corte	Serv	1	\$ 300	\$ 300
Armado de prenda	Serv	0,5	\$ 3.800	\$ 1.900
Etiquetas	Und	1	\$ 300	\$ 300

Empaque	Und	1	\$	500	\$	500
Estampado	Und	1	\$	1.000	\$	1.000
Marquillas	Und	1	\$	50	\$	50
CIF	Und	1	\$	1.935	\$	1.935
Costo variable total por 1 pantaloneta de hombre					\$	21.285
Costo variable total por 250 unidades					\$	4.789.125

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 23. Costos variables por unidad de camiseta de hombre

Ítem	Unidad	Cant.	Prec. Unit	Costo Total
Tela pantaloneta	m2	0,9	\$ 16.500	\$ 14.850
Resorte	m	0,75	\$ 7.200	\$ 5.400
Corte	Serv	1	\$ 300	\$ 300
Armado de prenda	Serv	0,5	\$ 3.800	\$ 1.900
Etiquetas	Und	1	\$ 300	\$ 300
Empaque	Und	1	\$ 500	\$ 500
Estampado	Und	1	\$ 1.000	\$ 1.000
Marquillas	Und	1	\$ 50	\$ 50
CIF	Und	1	\$ 2.430	\$ 2.430
Costo variable total por 1 camiseta de hombre				\$ 26.730
Costo variable total por 250 unidades				\$ 6.014.250

Fuente: Elaboración propia, 2021

Además de los costos variables, la producción de ropa deportiva también tiene costos fijos, que incluyen elementos como los salarios fijos del costo (de acuerdo al organigrama de la empresa explicado en la sección 10), el arriendo de la bodega para producción y los servicios públicos necesarios para producir las prendas, todos referenciados en la Tabla 24. Por último, se consideran unos gastos fijos, relacionados en la Tabla 25.

Tabla 24. Costos fijos en la producción de prendas de ropa deportiva

DESCRIPCIÓN	CANT	VLR UNIT	VLR TOTAL
Salarios fijos del costo	12	\$ 7.704.831	\$ 92.457.968
Arriendo de local	12	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Servicios públicos	12	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Costos fijos totales			\$ 114.057.968

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 25. Gastos fijos en la producción de prendas de ropa deportiva

DESCRIPCIÓN	CANT	VLR UNIT	VLR TOTAL
Salarios fijos del gasto	12	\$ 17.079.279	\$ 204.951.345
Contratistas	12	\$ 2.600.000	\$ 31.200.000
Asesor SG-SST	12	\$ 900.000	\$ 10.800.000
Aseo y Mant. De local	12	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Papelería	12	\$ 50.000	\$ 600.000
Software contable	12	\$ 171.000	\$ 2.052.000
Seguridad local	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Software de diseño	12	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Pautas digitales	12	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Otros gastos fijos	12	\$ 3.018.033	\$ 36.216.401
Gastos fijos totales			\$ 338.019.746

Fuente: Elaboración propia, 2021

11.3. Presupuesto de inversiones, depreciaciones y amortizaciones

La primera inversión que se necesita es para realizar la adecuación de las oficinas, bodega y centro de producción, referenciadas en la Tabla 16 de la Sección 9.2. Además, las inversiones de mercadeo digital de la Tabla 15 de la Sección 8.5. Adicional a estos dos tipos de inversión, se debe asegurar una disponibilidad de

Capital de Trabajo para asegurar la subsistencia de la empresa y la posibilidad de producir por lo menos 2 colecciones de 900 prendas. La inversión en Capital de Trabajo está relacionada a continuación en la Tabla 26. El cálculo de las depreciaciones y amortizaciones se presupuestan por el método de línea recta, en un tiempo de 5 años y se relaciona en la Tabla 27.

Tabla 26. Inversión en Capital de Trabajo

Inversión a realizar	Objetivo	Valor de inversión	
Inversión en Materia Prima para 2 colecciones de 900 prendas cada una	Asegurar la disponibilidad de la materia prima necesaria para el lanzamiento de 2 colecciones de prendas	\$	36.085.500
Inversión en otro capital de trabajo para cubrir costos y gastos	Asegurar la disponibilidad de cubrir los costos y gastos durante por lo menos los primeros 2 meses de funcionamiento del proyecto.	\$	75.346.286
Inversión necesaria para Capital de Trabajo		\$	111.431.786

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 27. Depreciaciones y amortizaciones de inversiones

Tipo de inversión	Valor de inversión	Depreciación o amortización	Años a depreciar o amortizar	Total depreciación o amortización / año
Inversiones en adecuación de oficina, bodega y zona de producción	\$ 30.238.200	Depreciación	5	\$ 6.047.640
Inversiones en estrategia de mercadeo digital	\$ 21.451.564	Amortización	5	\$ 4.290.313
Inversión en capital de trabajo	\$ 111.431.786	Amortización	5	\$ 22.286.357
Total inversiones	\$ 163.121.550	Total depreciaciones y amortizaciones		\$ 32.624.310

Fuente: Elaboración propia, 2021

11.4. Presupuesto de financiación

Para el presente estudio de pre factibilidad, se considerar generar un préstamo bancario por un monto de \$81.560.775, correspondiente al 50% de las inversiones iniciales que se harán en la empresa. Este préstamo se calcula a ser pagado en un tiempo de 5 años a una tasa de 14% E.A. Bajo estas condiciones tendríamos una cuota de pago anual de \$23.757.311,75. La Tabla 28 es la tabla de amortización del crédito deseado para este proyecto.

Tabla 28. Tabla de amortización de financiación del proyecto

Periodo	Pago		Interés		Capital		Saldo
0							\$ 81.560.775
1	-\$	23.757.312	-\$	11.418.508	-\$	12.338.803	\$ 69.221.972
2	-\$	23.757.312	-\$	9.691.076	-\$	14.066.236	\$ 55.155.736
3	-\$	23.757.312	-\$	7.721.803	-\$	16.035.509	\$ 39.120.227
4	-\$	23.757.312	-\$	5.476.832	-\$	18.280.480	\$ 20.839.747
5	-\$	23.757.312	-\$	2.917.565	-\$	20.839.747	\$ -

Fuente: Elaboración propia, 2021

11.5. Estado de resultados proyectado y flujos de caja

Una vez establecidas las ventas esperadas con número de unidades y precio unitario presupuestados (900 prendas mensuales a un promedio de \$60.000), los costos y gastos en los que se incurre en la empresa, la depreciación y amortización de las inversiones a realizar y la financiación que se va a pedir para el proyecto, se puede generar entonces un estado de resultados esperado, el cual se podrá consultar en la Tabla 29. El estado de resultados está proyectado para los primeros

5 años de duración de la empresa, tiempo en el cual se pretende establecer la viabilidad de la inversión.

El año 1 está calculado con ventas de 900 unidades a un promedio de \$60.000 cada unidad. El año 2 se calcula con un aumento en ventas del 10% con respecto al año 1. Los años 3, 4 y 5 presupuestan aumentos en ventas de 20%, 30% y 45% con respecto al año 1. Con estas proyecciones, el estado de resultados da pérdidas para los años 1 y 2, pero empieza a generar ganancias a partir del año 3. La suma de la Utilidad Neta de los 5 años es de \$69.674.821.

Una vez proyectado el estado de resultados, con las mismas fuentes de información que han salido de la realización de este estudio de prefactibilidad, se pueden proyectar también el flujo de caja del proyecto (no se considera financiación), visible en la *Tabla 31* y el flujo de caja del inversionista (considerando financiación), que está en la *Tabla 32*.

Tabla 29. Estado de resultados proyectado a 5 años

	Short Mujer	Blusa mujer	Pantalón Hombre	Camiseta Hombre	TOTAL AÑO 1 (Año base)	AÑO 2 (Crec. 10%)	AÑO 3 (Crec. 20%)	AÑO 4 (Crec. 30%)	AÑO 5 (Crec. 45%)
Precio de venta	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 65.000	\$ 65.000					
Unidades / mes	225	225	225	225					
Ingresos	\$ 148.500.000	\$ 148.500.000	\$ 175.500.000	\$ 175.500.000	\$ 648.000.000	\$ 712.800.000	\$ 777.600.000	\$ 842.400.000	\$ 939.600.000
CMV	-\$ 48.856.500	-\$ 38.016.000	-\$ 57.469.500	-\$ 72.171.000	-\$ 216.513.000	-\$ 238.164.300	-\$ 259.815.600	-\$ 281.466.900	-\$ 313.943.850
MARGEN CONT. BRUTO	\$ 99.643.500	\$ 110.484.000	\$ 118.030.500	\$ 103.329.000	\$ 431.487.000	\$ 474.635.700	\$ 517.784.400	\$ 560.933.100	\$ 625.656.150
Gastos Variables					\$ -				
MARGEN CONT. TOTAL	\$ 99.643.500	\$ 110.484.000	\$ 118.030.500	\$ 103.329.000	\$ 431.487.000	\$ 474.635.700	\$ 517.784.400	\$ 560.933.100	\$ 625.656.150
Costos y Gastos fijos	-\$			452.077.714	-\$ 452.077.714	-\$ 452.077.714	-\$ 452.077.714	-\$ 452.077.714	-\$ 452.077.714
Depreciaciones					-\$ 6.047.640	-\$ 6.047.640	-\$ 6.047.640	-\$ 6.047.640	-\$ 6.047.640
Amortizaciones					-\$ 26.576.670	-\$ 26.576.670	-\$ 26.576.670	-\$ 26.576.670	-\$ 26.576.670
Utilidad All	-\$			20.590.714	-\$ 53.215.024	-\$ 10.066.324	\$ 33.082.376	\$ 76.231.076	\$ 140.954.126
Intereses					-\$ 11.418.508	-\$ 9.691.076	-\$ 7.721.803	-\$ 5.476.832	-\$ 2.917.565
Utilidad AI					-\$ 64.633.532	-\$ 19.757.400	\$ 25.360.573	\$ 70.754.244	\$ 138.036.561
Impuestos					\$ -	\$ -	-\$ 10.586.360	-\$ 24.393.944	-\$ 45.105.320
Utilidad Neta					-\$ 64.633.532	-\$ 19.757.400	\$ 14.774.213	\$ 46.360.300	\$ 92.931.241

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 30. Flujo de caja del Proyecto

	AÑO 0	TOTAL AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Utilidad Neta		-\$ 64.633.532	-\$ 19.757.400	\$ 14.774.213	\$ 46.360.300	\$ 92.931.241	\$ 69.674.821
Depreciaciones		\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 30.238.200
Amortizaciones		\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$ 132.883.350
Inversiones	-\$ 163.121.550						-\$ 163.121.550
Préstamo							
Pago de Capital		-\$ 12.338.803	-\$ 14.066.236	-\$ 16.035.509	-\$ 18.280.480	-\$ 20.839.747	-\$ 81.560.775
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 163.121.550	-\$ 44.348.026	-\$ 1.199.326	\$ 31.363.014	\$ 60.704.130	\$ 104.715.804	-\$ 11.885.954

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 31. Flujo de caja del inversionista

	AÑO 0	TOTAL AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Utilidad Neta		-\$ 64.633.532	-\$ 19.757.400	\$ 14.774.213	\$ 46.360.300	\$ 92.931.241	\$ 69.674.821
Depreciaciones		\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 30.238.200
Amortizaciones		\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$ 132.883.350
Inversiones	-\$ 163.121.550						-\$163.121.550
Préstamo	\$ 81.560.775						\$ 81.560.775
Pago de Capital		-\$ 12.338.803	-\$ 14.066.236	-\$ 16.035.509	-\$ 18.280.480	-\$ 20.839.747	-\$ 81.560.775
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 81.560.775	-\$ 44.348.026	-\$ 1.199.326	\$ 31.363.014	\$ 60.704.130	\$ 104.715.804	\$ 69.674.821

Fuente: Elaboración propia, 2021

11.6. Valor presente neto y TIR

El Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto, se hacen con los datos obtenidos del Estado de Resultados y el Flujo de Caja del Inversionista (Tablas 29 y 31), además con una Tasa Interna de Oportunidad (TIO) de 12% anual. Con estos datos, calculamos el VPN del proyecto y nos da un resultado de -\$1.792.616,51. El cálculo de la TIR con estos mismos datos nos arroja un resultado de 12%.

11.7. Análisis

Con una TIO de 12%, VPN de -\$1.792.616,51 y una TIR de 12% podemos concluir que: estudiada la prefactibilidad para emprender una empresa de producción y comercialización por medios digitales de ropa deportiva, proyectando unas ventas de aproximadamente \$648.000.000 anuales, con crecimientos con respecto al año 1 de 10%, 20%, 30% y 45% para los años 2, 3, 4 y 5 respectivamente; el proyecto no es viable como se está planteando.

A pesar de las oportunidades analizadas en la sección 8, donde se concluyó que existe en el mundo y en Colombia una tendencia constante a implementar cada vez más hábitos de vida saludable y ejercicio en las personas, el estudio financiero nos arroja una no viabilidad del emprendimiento en los términos que se analizó durante este estudio. Para garantizar la viabilidad de este emprendimiento se podrían estudiar distintas estrategias que no hacen parte del análisis de este estudio, pero que se mencionan a continuación:

- Aumento de los precios de venta de los productos, presupuestando vender las mismas cantidades previamente planteadas.
- Disminución de la estructura de costos y gastos de la empresa.
- Mayores proyecciones de crecimiento de ventas en cada año, como se analizará en el escenario optimista del presente estudio.

11.8. Escenario pesimista y optimista

Para la elaboración de los escenarios pesimistas y optimistas se realizó una variación de las proyecciones de crecimiento en ventas, con el año 1 como base con el mismo nivel de ventas y precios usado para el análisis general del estudio. En el escenario pesimista se proyectó un menor crecimiento en ventas, con aumentos de 10% para el año 2, 15% para el año 3, 20% para el año 4 y 30% para el año 5. El estado de resultados y el flujo de caja de este escenario se encuentran en las Tablas 32 y 33. Los resultados nos arrojan resultados mucho peores que los del análisis general del proyecto, con un VPN de -\$55.855.045 y una TIR de -4%, por lo que bajo este escenario se hace aún más inviable el proyecto.

En el escenario optimista, se consideró un crecimiento en ventas para los años 2, 3, 4 y 5 de 20%, 30%, 50% y 70% respectivamente. Bajo estas condiciones el VPN del proyecto es de \$123.966.270 y la TIR es de 36%, entonces sería un proyecto totalmente viable. Las Tablas 34 y 35 muestran el estado de resultados y el flujo de caja para este escenario.

Tabla 32. Estado de resultados proyectado para escenario pesimista

	Short Mujer	Blusa mujer	Pantal. Hombre	Camiseta Hom	TOTAL AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio de venta	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 65.000	\$ 65.000					
Unidades	225	225	225	225					
Ingresos	\$ 148.500.000	\$ 148.500.000	\$ 75.500.000	\$ 75.500.000	\$ 648.000.000	\$ 712.800.000	\$ 745.200.000	\$ 777.600.000	\$ 842.400.000
CMV	-\$ 48.856.500	-\$ 38.016.000	-\$ 57.469.500	-\$ 72.171.000	-\$ 216.513.000	-\$ 238.164.300	-\$ 248.989.950	-\$ 259.815.600	-\$ 281.466.900
MARGEN CONT. BRUTO	\$ 99.643.500	\$ 110.484.000	\$ 118.030.500	\$ 103.329.000	\$ 431.487.000	\$ 474.635.700	\$ 496.210.050	\$ 517.784.400	\$ 560.933.100
Gastos Variables					\$ -				
MARGEN CONT. TOTAL	\$ 99.643.500	\$ 110.484.000	\$ 118.030.500	\$ 103.329.000	\$ 431.487.000	\$ 474.635.700	\$ 496.210.050	\$ 517.784.400	\$ 560.933.100
Costos y Gastos fijos	-\$			452.077.714	-\$ 452.077.714	-\$ 452.077.714	-\$ 452.077.714	-\$ 452.077.714	-\$ 452.077.714
Depreciaciones					-\$ 6.047.640	-\$ 6.047.640	-\$ 6.047.640	-\$ 6.047.640	-\$ 6.047.640
Amortizaciones					-\$ 26.576.670	-\$ 26.576.670	-\$ 26.576.670	-\$ 26.576.670	-\$ 26.576.670
Utilidad All	-\$			20.590.714	-\$ 53.215.024	-\$ 10.066.324	\$ 11.508.026	\$ 33.082.376	\$ 76.231.076
Intereses					-\$ 11.418.508	-\$ 9.691.076	-\$ 7.721.803	-\$ 5.476.832	-\$ 2.917.565
Utilidad Al					-\$ 64.633.532	-\$ 19.757.400	\$ 3.786.223	\$ 27.605.544	\$ 73.313.511
Impuestos					\$ -	\$ -	-\$ 3.682.568	-\$ 10.586.360	-\$ 24.393.944
Utilidad Neta					-\$ 64.633.532	-\$ 19.757.400	\$ 103.655	\$ 17.019.184	\$ 48.919.567

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 33. Flujo de caja proyectado para escenario pesimista

	AÑO 0	TOTAL AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Utilidad Neta		-\$ 64.633.532	-\$ 19.757.400	\$ 103.655	\$ 17.019.184	\$ 48.919.567	-\$ 18.348.527
Depreciaciones		\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 30.238.200
Amortizaciones		\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$ 132.883.350
Inversiones	-\$ 163.121.550						-\$ 163.121.550

Préstamo	\$ 1.560.775							\$ 81.560.775
Pago de Capital		-\$ 12.338.803	-\$ 14.066.236	-\$ 6.035.509	-\$ 18.280.480	-\$ 20.839.747	-\$ 81.560.775	
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 81.560.775	-\$ 44.348.026	-\$ 1.199.326	\$ 16.692.456	\$ 31.363.014	\$ 60.704.130	-\$ 18.348.527	

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 34. Estado de Resultados proyectado para escenario optimista

	Short Mujer	Blusa mujer	Pantal. Hombre	Camiseta Hom	TOTAL AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio de venta	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 65.000	\$ 65.000					
Unidades	225	225	225	225					
Ingresos	\$ 148.500.000	\$ 148.500.000	\$ 175.500.000	\$ 175.500.000	\$ 648.000.000	\$ 777.600.000	\$ 842.400.000	\$ 972.000.000	\$ 1.101.600.000
CMV	-\$ 48.856.500	-\$ 38.016.000	-\$ 57.469.500	-\$ 72.171.000	-\$ 216.513.000	-\$ 259.815.600	-\$ 281.466.900	-\$ 324.769.500	-\$ 368.072.100
MARGEN CONT. BRUTO	\$ 99.643.500	\$ 110.484.000	\$ 118.030.500	\$ 103.329.000	\$ 431.487.000	\$ 517.784.400	\$ 560.933.100	\$ 647.230.500	\$ 733.527.900
Gastos Variables					\$ -				
MARGEN CONT. TOTAL	\$ 99.643.500	\$ 110.484.000	\$ 118.030.500	\$ 103.329.000	\$ 431.487.000	\$ 517.784.400	\$ 560.933.100	\$ 647.230.500	\$ 733.527.900
Costos y Gastos fijos	-\$			452.077.714	-\$ 452.077.714	-\$ 452.077.714	-\$ 452.077.714	-\$ 452.077.714	-\$ 452.077.714
Depreciaciones					-\$ 6.047.640	-\$ 6.047.640	-\$ 6.047.640	-\$ 6.047.640	-\$ 6.047.640
Amortizaciones					-\$ 26.576.670	-\$ 26.576.670	-\$ 26.576.670	-\$ 26.576.670	-\$ 26.576.670
Utilidad AII	-\$			20.590.714	-\$ 53.215.024	\$ 33.082.376	\$ 76.231.076	\$ 162.528.476	\$ 248.825.876
Intereses					-\$ 11.418.508	-\$ 9.691.076	-\$ 7.721.803	-\$ 5.476.832	-\$ 2.917.565
Utilidad AI					-\$ 64.633.532	\$ 23.391.300	\$ 68.509.273	\$ 157.051.644	\$ 245.908.311
Impuestos					\$ -	-\$ 10.586.360	-\$ 24.393.944	-\$ 52.009.112	-\$ 79.624.280
Utilidad Neta					-\$ 64.633.532	\$ 12.804.940	\$ 44.115.329	\$ 105.042.532	\$ 166.284.031

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 35. Flujo de caja proyectado para escenario optimista

	AÑO 0	TOTAL AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Utilidad Neta		-\$ 64.633.532	\$ 12.804.940	\$ 44.115.329	\$ 105.042.532	\$ 166.284.031	\$263.613.299
Depreciaciones		\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 6.047.640	\$ 30.238.200
Amortizaciones		\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$ 26.576.670	\$132.883.350
Inversiones	-\$ 163.121.550						-\$163.121.550
Préstamo	\$ 81.560.775						\$ 81.560.775
Pago de Capital		-\$ 12.338.803	-\$ 14.066.236	-\$ 16.035.509	-\$ 18.280.480	-\$ 20.839.747	-\$ 81.560.775
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 81.560.775	-\$ 44.348.026	\$ 31.363.014	\$ 60.704.130	\$ 119.386.362	\$ 178.068.594	\$263.613.299

Fuente: Elaboración propia, 2021

12. Conclusiones y recomendaciones

El mundo actual, en escenario de pandemia y con las economías a nivel mundial buscando recuperación, presenta grandes oportunidades para emprender en medios digitales. La idea de iniciar un emprendimiento de producción y comercialización de ropa deportiva por medios digitales suena atractiva. Por un lado, la tendencia de hacer cada vez más actividades diarias de manera virtual, está haciendo que el crecimiento del *e-commerce* sea más acelerado ahora que nunca, con un techo que aún no se ha alcanzado. Por otro lado, otra gran tendencia como la vida saludable e implementar rutinas de ejercicio semanal es otra puerta que se abre a esta clase de emprendimientos. Así, las condiciones están dadas para que en los próximos años crezca el mercado de comercio de ropa deportiva en internet.

Sin embargo, bajo los escenarios planteados para este estudio de prefactibilidad se muestra un panorama inviable para emprender el proyecto. El análisis financiero muestra que, bajo el escenario presupuestado, el retorno de la inversión necesaria no es suficiente para ser atractiva. Pero eso no significa que no sea viable emprender una empresa como la que se analizó en este estudio. El escenario optimista evidencia que, si se logran mayores crecimientos en ventas a los proyectados inicialmente, resultaría viable invertir en un proyecto como el planteado en este estudio.

Por lo tanto, se plantean algunas recomendaciones que se podrían estudiar para volver viable el proyecto de emprender una empresa de producción y comercialización por medios digitales de ropa deportiva:

- a. Presupuestar escenarios de crecimiento en ventas superiores a los establecidos para el análisis financiero de este estudio.

- b. Incrementar el precio de venta de los productos ofrecidos, lo cual aumentaría el margen de contribución unitario de los productos, daría mayor disponibilidad de efectivo y mayor utilidad.
- c. Empezar el proyecto con una estructura de costos y gastos menor que la presupuestada en este proyecto, esto haría que la utilidad aumente y la TIR sea mayor.
- d. Realizar las inversiones necesarias a través del tiempo y no desde el periodo cero (0) en el que se presupuestó en este estudio, lo cual haría posible generar mejores flujos de caja.

13. REFERENCIAS

- American Retail (2019). *Colombia: Estos son los líderes de la moda deportiva en el país*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-estos-son-los-lideres-de-la-moda-deportiva-en-el-pais/>
- Ander-Egg, E. y Aguilar, M. (2005). *Cómo elaborar un proyecto*. Buenos Aires, Argentina: Lumen/Humanitas
- ANIF (2020). Crecimiento del PIB en el primer semestre de 2020: el efecto del virus se sintió con fuerza, *Informe Semanal No. 1505*. Recuperado de <https://www.anif.com.co/informe-semanal/mayo-25-crecimiento-del-pib-en-el-primer-trimestre-de-2020-el-efecto-del-virus-se>
- Banco Mundial (2020). *Crecimiento del PIB (% anual) – Colombia*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2018&locations=CO&start=1996>.
- Blazyte, A. (2019). *Sales of sportswear year-on-year growth rate in China 2013-2019*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/656624/china-year-on-year-growth-of-sportswear-sales/>
- Briasco, I. (2014). *El desafío de emprender en el siglo XXI, Herramienta para desarrollar la competencia emprendedora*. España: Narcea Ediciones
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2020). *Comportamiento del ecommerce en Colombia durante 2020 y perspectivas para 2021*. Recuperado de <https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-ecommerce-2020-2021.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2017). *Así va la competencia en el mercado de ropa deportiva en Colombia*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2017/Mayo-2017/Asi-va-la-competencia-en-el-mercado-de-ropa-deportiva-en-Colombia>

- Cámara de Comercio de Cali (02 de enero de 2021). *Sociedad por Acciones Simplificada*. Recuperado de <https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/como-crear-empresa/sociedad-acciones-simplificada-2/>
- Chan, K. y Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Norma.
- Cheng, A. (26 de septiembre de 2019). More Signs The Athleisure Trend Isn't Slowing Anytime Soon. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2019/09/26/more-signs-the-athleisure-trend-isnt-slowing-any-time-soon/#542ead8b1691>
- Código Sustantivo del Trabajo (1951). *Artículo 1º*. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Dawes, J. (2009). Brand loyalty in the UK sportswear market. *International Journal of Market Research*, (51), 449 – 463.
- Decreto 1072 (26 de mayo de 2015). *Artículo 2.1.1.1*. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- Dinero (25 de mayo de 2009). *Cadenas de descuento sacuden negocio de gimnasios*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/se-reacomoda-el-negocio-de-los-gimnasios/272062>
- El Economista (2020). *SEO (Search Engine Optimization)*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/seo-search-engine-optimization>.
- El Nuevo Siglo (2020). *Ingresos por e-commerce llegarían a \$27 billones este año*. Recuperado de <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/11-17-2020-ingresos-por-e-commerce-llegarian-27-billones-este-ano>
- El Tiempo (21 de julio de 2015). *Colombia tiene cerca del 1% de gimnasios del mundo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16125076>

- Euromonitor (2020). *Sportswear in Colombia*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/sportswear-in-colombia/report>
- Fenalco (2020). Arreglando el motor en pleno vuelo. *Bitácora Económica*. Recuperado de <https://www.fenalco.com.co/bienvenidos-covid-bit%C3%A1cora-econ%C3%B3mica/bit%C3%A1cora-econ%C3%B3mica-de-mayo-de-2020-documentopdf>
- Fondo Nacional de Garantías (2020). *Programa de Garantía Especial Unidos Por Colombia*. Recuperado de https://www.fng.gov.co/ES/Paginas/Unidos_por_Colombia_FNG.aspx?fbclid=IwAR1nvKuDz7T1mr0iBP9-_MY9eEvJTVfdog4PYbMbRy5r3hInNgu4ZYtuerk
- Forbes (06 de octubre de 2016). *The Athleisure Trend Is Here To Stay Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/10/06/the-athleisure-trend-is-here-to-stay/#391e941c28bd>
- Gautom, S. (2019). Decoding the athleisure revolution in India. *Indian retailer*. Recuperado de <https://www.indiaretailing.com/2019/10/29/fashion/decoding-the-athleisure-revolution-in-india/>
- Global Footprint Network (2020). *Past Earth Overshoot Days*. Recuperado de <https://www.overshootday.org/newsroom/past-earth-overshoot-days/>
- Gómez, E. Diez, J. (2015) *Evaluación Financiera de proyectos*. Medellín, Colombia
- González, T. (2018). *El mercado de la ropa deportiva crece por encima del 15% anual en Colombia*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Google Maps (s.f). [Mapa de Dosquebradas, Risaralda, Sector La Romelia] Recuperado de <https://www.google.com/maps/@4.8543806,-75.656051,224m/data=!3m1!1e3>
- Green, D. (2017). *Athleisure is not just a trend -- it's a fundamental shift in how people dress*. Recuperado de <https://www.businessinsider.com.au/athleisure-is-more-than-a-trend-2017-2>.

- Guzzetta, M. (2019). How Athleisure Conquered the World. *Inc*, 41(3), 22–23.
 Recuperado de <https://www.inc.com/magazine/201906/marliguzzetta/athleisure-athletic-wear-clothing-apparel-brands-tracksuit-yoga-pants.html>
- International Health, Racquet & Sportsclub Association (2020). *230 million by 2030*. Recuperado de <https://my.ihrsa.org/NCProduct?id=a1B3I00000FAO7GEAX>
- Invest In Colombia (2020). *Industria de la moda*. Recuperado de <https://investincolombia.com.co/es/sectores/manufacturas/industria-de-la-moda>
- Krishna, T. (2018). Athleisure finds its groove in India. *Indian retailer*. Recuperado de <https://www.indianretailer.com/magazine/2018/november/Athleisure-finds-its-groove-in-India.m120-1-1/>
- Real Academia Española. (s.f) Diccionario de la lengua española. Madrid:
 Recuperado de: <https://dle.rae.es/estudio>
- Real Academia Española. (s.f) Diccionario de la lengua española. Madrid:
 Recuperado de: <https://dle.rae.es/emprender>
- La República (2013). Margen de ganancia de Adidas alcanza récord por productos de alto precio. Recuperado de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/margen-de-ganancia-de-adidas-alcanza-record-por-productos-de-alto-precio-2037791>
- La República (mayo 2020). *Comercio electrónico ha crecido más de 300% en Latinoamérica en la pandemia*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/e-commerce-ha-crecido-mas-de-300-en-latinoamerica-en-medio-de-la-pandemia-3000424>
- La República (19 de diciembre de 2020). *Margen de ganancia de Adidas alcanza récord por productos de alto precio*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/margen-de-ganancia-de-adidas-alcanza-record-por-productos-de-alto-precio-2037791>

- La República (02 de enero de 2021). *América Latina aumentó 30% sus usuarios de e-commerce durante la pandemia del covid*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/america-latina-aumento-30-sus-usuarios-de-e-commerce-durante-la-pandemia-3102276>
- Lin, L. (2018). *Chinese Consumers' Brand Avoidance: A Study of the Sportswear Market*. Recuperado de <https://repository.lib.ncsu.edu/bitstream/handle/1840.20/35068/etd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MD Marketin Digital (2019). *¿Qué es el Marketing Digital?* Recuperado de <https://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital>
- Ministerio de Cultura y Deporte de España (2019). *Anuario de Estadísticas Deportivas (2019)*. Recuperado de <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:dc406096-a312-4b9d-bd73-2830d0affb2d/anuario-de-estadisticas-deportivas-2019.pdf>
- Morales, J. Morales, A (2009). *Proyectos de Inversión, Evaluación y Formulación*. México DF, México: McGraw Hill
- Organización Internacional del Trabajo (2020). *La COVID-19 y el mundo del trabajo*. Sexta edición. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_755917.pdf
- Procolombia (19 de diciembre de 2020). *Ropa deportiva y pijamas, lo más comprado por empresas extranjeras en Colombiamoda 2020*. Recuperado de <https://procolombia.co/noticias/ropa-deportiva-y-pijamas-lo-mas-comprado-por-empresas-extranjeras-en-colombiamoda-2020>
- RD Station (2021). *Marketing Digital*. Recuperado de <https://www.rdstation.com/co/marketing-digital/#>
- Revista Semana (2019). *Todo lo que hay que conocer sobre una reforma tributaria*. Recuperado de

- <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/reforma-tributaria-que-es-y-que-propone-el-gobierno-en-la-de-2019-445110>
- Sapag, N. Sapag, R. Sapag, J. (2014). Preparación y Evaluación de proyectos. México DF, México: McGraw Hill.
- Seetharaman, S. (2020). *A Closer Look at the Global Activewear Market Size*. Recuperado de <https://blog.pipecandy.com/activewear-market-size-2019/>.
- Selman, H. (2017). Marketing Digital. California. EEUU: IBUKKU
- Serrano, C. (2020). *Coronavirus y cambio climático: por qué la pandemia no es realmente tan buena para el medio ambiente*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52596472>
- Silva, S. (2017). *Polarización en Colombia: superar mitos y aceptar realidades*. Recuperado de <https://www.eafit.edu.co/medios/eleafitense/106/Paginas/polarizacion-en-colombia.aspx>
- Tamarez, I. (2015). Guía docente para el desarrollo de las competencias emprendedoras en la educación de jóvenes y adultos. República Dominicana: OEI
- Tintoré, E. (2020). *La Covid-19 impulsa la apuesta de las empresas por la sostenibilidad*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200921/483570395812/la-covid-19-impulsa-la-apuesta-de-las-empresas-por-la-sostenibilidad.html>
- Vidal, K. Gonzales, J. (2014). Proyectos Evaluación y formulación. Santiago de Chile, Chile: Alfaomega
- Worldometers (2020). *Current world population*. Recuperado de <https://www.worldometers.info/world-population/>
- Zarur, A. (2004). El entorno económico: Elementos teóricos y metodologías para su análisis. Bucaramanga, Colombia: UNAB